

الإدارة المعاصرة

التخطيط - التنظيم - الرقابة

MODERN MANAGEMENT

الأستاذ الدكتور
عمر وصفي عقيلي




الإدارة المعاصرة

الإدارة المعاصرة

الدكتور
عمر وصفي عقيلي

الطبعة الأولى

1434 هـ - 2013 م

المملكة الأردنية الهاشمية

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية

2013م

عقيلي، عمر وصفي

الإدارة المعاصرة/ عمر وصفي عقيلي.- عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2013.

(   ) ص.

ر.أ. :

الواصفات: الإدارة// الإدارة المعاصرة/

- أعدت دائرة المكتبة الوطنية بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية.
- يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية او اي جهة حكومية أخرى.

المتخصصون في الكتاب الجامعي الأكاديمي العربي والأجنبي

دار زهران للنشر والتوزيع

تلفاكس : 5331289 – 6 – 962+، ص.ب 1170 عمان 11941 الأردن

E-mail : Zahran.publishers@gmail.com

www.darzahran.net

المقدمة

تعد الادارة في الوقت الحاضر القاعدة التي يعتمد عليها نجاح أية منظمة، سواء أكانت تعمل في مجال الصناعة ، أم في مجال الخدمات ، أم كانت منظمة خيرية ، أو تعليمية ، أو مستشفى ... الخ . فالادارة منتشرة في كل أنواع المنظمات ، وكلنا نعيش ونتحرك معتمدين عليها ، وهي المحرك الذي يجعل المنظمة تعمل بكفاء ة نحو تحقيق الأهداف التي تصبو اليها .

ونود أن نؤكد أنه مهما توفر للمنظمة من أموال ، ومقومات مادية أخرى كالآلات، والمواد الخام ، والفنيين ، لا يمكنها أن تحقق هدفها دون وجود الادارة السليمة ، التي تخطط وتنظم وتوجه وتراقب وتنسق الجهود فيها . وكثيراً ما نجد منظمات قد توفر لها أنواع الدعم المادي كافة ، أخفقت في تحقيق هدفها ، نتيجة ضعف إدارتها وقصورها ، في حين هناك منظمات أخرى بقليل من الامكانات، مع وجود الادارة الجيدة الواعية ، قد حققت نتائج أطيب من الاولى .

ومما تجدر الاشارة اليه أن معظم الدول في عالمنا هذا ، قد أدركت ما للإدارة من أهمية كبيرة في تطورها وازدهارها ، حيث راحت تعطيها الأهمية التي تليق بها كعنصر أساسي وفعال لنجاح العمل في منظماتها .

إن الغاية الرئيسية من إعداد هذا الكتاب ، هي توفير منهاج دراسي تمهيدي للادارة في الكليات ذات السنوات الدراسية الأربع ، وفي المعاهد الادارية المتوسطة ، ويمكن استخدامه في برامج التنمية الادارية التي تعدها وتنفذها الشركات والاجهزة الحكومية .

ونود الإشارة في هذه المقدمة إلى أن لهذا الكتاب ثلاث طبعات سابقة ،

ولضرورات التحديث والتطوير فقد قمنا باعداد هذه الطبعة الرابعة المنقحة ، حيث أدخلنا على الكتاب بعض التعديلات الضرورية والاضافات الأساسية ، ليكون أكثر شمولية وتفصيلاً من الطبعات السابقة ، ذلك لأن كتاب الادارة التدريسي يجب أن يقدم للطلاب الجوانب الأساسية لعلم الادارة كافة . وبالرغم من ذلك نقول للقارىء إن هذا الكتاب يبقى كتاباً مدرسياً لا يعطي العمق الكافي الذي يحتاجه طلاب الدراسات العليا والباحثون في مجال الإدارة ، وخاصة في المجال الكمي وتطبيقاته

وفي الختام لا بد لنا من تقديم الشكر والعرفان لجميع الاساتذة الذين قاموا بتدريس الطبعات السابقة من هذا الكتاب ، حيث قدموا لنا العديد من الآراء والاقتراحات التي كان لها الأثر الكبير في اعداد الطبعة الرابعة المنقحة ، ونحن مازلنا مستمرين في تشجيع وتقبل أي رأي أو اقتراح يهدف إلى تطوير وتحديث المادة العلمية التي يتضمنها الكتاب .

هذا ويأمل المؤلف أن يكون قد وفق في تقديم مادة علمية مفيدة للقارىء العربي وللعاملين في مجال الادارة ، تساعدهم في أدائهم لأعمالهم واتخاذهم قرارات صائبة في مجالات العمل التي يمارسونها .

والله ولي التوفيق

المؤلف

الافتراضات التي يقوم عليها هذا الكتاب

عند اعداد كتاب مدرسي في الادارة ، هناك عدة افتراضات لابد من أن يتضمنها الكتاب : **أولى** هذه الافتراضات **"أن الادارة يمكن تعليمها للآخرين"** أي أن ممارسة الادارة ذات جوانب متعددة يمكن نقلها للآخرين . يتضح من هذا الفرض أنه يناقض ، أو يسير في اتجاه معاكس للاعتقاد الذي يؤكد على أن المديرين يولدون بالفطرة ، أو أن الحياة العملية هي المعلم الوحيد الذي يكسب المديرين الخبرة ، وهي التي توفر لنا المدير الناجح لممارسة الادارة . يتضح من ذلك أن هذا الفرض وهو إمكانية تعليم الادارة للمديرين ، يقلل من شأن وأهمية الخبرة والممارسة في الحياة العملية في تطوير المهارات الادارية . ومن وجهة نظرنا فنحن نعتقد أن تعلم الادارة شيء أساسي في توفير المدير الناجح بزمن معقول ، الى جانب الخبرة التي يكتسبها من الحياة العملية . فالفرد الذي يدخل الحياة العملية ويشغل منصباً ادارياً في منظمة ما ، ويكون مزوداً بالمعرفة الادارية ، وما تشتمل عليه من مفاهيم حصل عليها من الدراسة الاكاديمية الرسمية للادارة ، يحتاج لزمن أقصر من نظيره الذي لم يدرس الادارة كأحد فروع المعرفة ليصبح مديراً ناجحاً .

ثاني هذه الافتراضات **"تعريف الادارة"** إن أفضل تعريف للادارة وفق الفرض الثاني، هو الذي يعتبر الادارة عملية تنسيق (ذات مراحل) لكافة الموارد المتوفرة لدى المنظمة من أجل تحقيق الاهداف التنظيمية فيها . يتضح من ذلك أن اعتبار الادارة عملية تنسيق ، يسمح بوصفها وتحليلها ، ويجعل بالامكان تطوير مفاهيمها وأساليبها بطريقة منظمة كأحد فروع المعرفة .

ثالث هذه الافتراضات **"عمومية عملية الادارة والحاجة لها موجودة**

ومستمرة في المنظمات " . يشير هذا الافتراض الى أن كافة أنواع المنظمات الحكومية ، والاعمال ، والتعليمية ، والخيرية ... الخ بحاجة مستمرة للادارة من أجل تسيير العمل فيها ، وذلك فيما اذا ارادت هذه المنظمات تحقيق أهدافها التنظيمية بفاعلية . ونخلص بنتيجة هي أن المنظمات بحاجة مستمرة للمديرين أصحاب الكفاءة ، وعليه فدراسة الادارة مطلب أساسي بالنسبة لهم .

كلمة أخيرة نقولها في هذا المجال هي أن المدخل المستخدم في هذا الكتاب يمكن أن يوصف بالمدخل الانتقائي ، حيث استمدت مادته العلمية من مصادر علمية كثيرة ومتعددة ، وذلك لتلبية الاحتياجات والاهتمامات المختلفة لدارسي الادارة .

الفصل الأول

المدخل إلى علم الادارة

INTRODUCTION TO MANAGEMENT SCIENCE

ماهية الادارة

MANAGEMENT NATURE

بماذا تفكر عندما تسمع أو تقرأ كلمة الإدارة MANAGEMENT فهل تفكر أن الادارة عبارة عن مجموعة أفراد ؟ أم أنها مهنة ؟ أم علم ؟ أم أنها فن؟ كيف ظهرت وانتشرت الادارة ؟ وماذا يفعل المدير داخل المنظمة ؟ إن جميع هذه الأسئلة وغيرها الاجابة عنها تشكل الاطار الذي سوف نناقشه ضمن موضوع ماهية الادارة ، فقبل أن يكون في استطاعتنا أن نحدد أو أن نقرر من الذي يدير ، من الضروري أن نعرف ما هو عمل الادارة وكيفية عملها ، ومتى أصبحت ضرورية ، وأين وجدت ، ولماذا هي ضرورية ؟

تعريف الادارة: MANAGEMENT DEFINATION

تعددت تعاريف الادارة من قبل المفكرين والباحثين في مجالها ، وذلك على مدى قرن ونصف من الزمن ، اذ كان كل منهم يحاول أن يضع تعريفاً يوضح مضمونها ، ويعطي تصوراً عاماً عنها ، ومن يقرأ هذه التعاريف يلاحظ أنها لم تكن متفقة تماماً في البداية حول مضمون واحد لها . وقد استمر عدم الاتفاق التام لفترة طويلة من الزمن ، لكن حدته كانت تخف مع مرور الزمن والتطور والبحث العلمي في هذا المجال ، الى أن أصبح هناك اتفاق بين المفكرين على الكثير من المفاهيم ، والمبادىء ، والأسس الادارية ، بعد أن أثبت صحتها من خلال التجربة والممارسة ، ويمكن تلخيص الأسباب التي أدت الى عدم الاتفاق هذا ، في ثلاثة أسباب رئيسية مفادها : **أولاً** أن الادارة علم

حديث نسبياً ، هذه الحداثة لم تعط الفترة الزمنية الكافية للمفكرين والباحثين في مجال الادارة ، للاتفاق حول تعريف واحد ، جامع شامل لها ، مع الاشارة الى أن الادارة عُرفت منذ قديم الزمن . **وثاني** هذه الاسباب ، أن الادارة تشمل كافة مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والخدمية المختلفة والمتنوعة ، حيث أن هذا الشمول ، واختلاف وتنوع طبيعة العمل في هذه المجالات ، الى جانب حداثة علم الادارة ، كل ذلك أدى إلى تأخر الوصول الى تعريف جامع شامل لها ، وإلى اتفاق تام حول مفاهيمها وأسسها .

أما **ثالث** الأسباب فهو أن الادارة تصنف ضمن العلوم الانسانية وليست من العلوم الطبيعية ، فهي تتعامل مع الانسان كوحدة مستقلة ، وتتعامل معه كعضو في جماعة عمل يخضع لضغوطها ويتأثر بها ، وهي تدرس في سبيل ذلك الشخصية الانسانية وسلوكياتها ، التي تتصف بحركتها المستمرة وعدم ثباتها ، هذا الامر أدى الى اختلاف تفسير الشخصية الانسانية وسلوكها و دافعيتها من مفكر لآخر . هذه الأسباب مجتمعة أدت الى تأخر الوصول الى الاتفاق التام الذي أشرنا إليه في البداية .

بعد هذا التقديم ، سنسعى الى استعراض عدد من تعاريف الادارة لمجموعة من رواد الفكر الاداري ، لنعطي القارىء تصوراً عاماً عن الادارة ، في محاولة للوصول الى تعريف جامع شامل لها .

فقد عرَّف رائد الادارة العلمية "فريدريك تايلور" الادارة بأنها : المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها .

وقد عرَّفها "هنري فايول" بأنها عمل يتضمن التنبؤ ، والتخطيط ، والتنظيم ، وإصدار الأوامر ، والتنسيق ، والرقابة .

أما "شستر بارنارد" فقد عرَّفها بأنها ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته .

"جيمس موني وآلان رايلي " عرفاها على أنها الشرارة التي تنشط ، وتوجه، وتراقب خطة واجراءات المنظمة .

أما "شيلدون" فقد تناولها على أنها وظيفة يتم بموجبها رسم السياسات ، والتنسيق بين أنشطة المنظمة الرئيسية : الانتاج ، والتوزيع ، والمالية ، وتصميم الهيكل التنظيمي لها ، والقيام بأعمال الرقابة على كافة أعمال التنفيذ .

آخر هذه التعاريف التي نعرضها هو تعريف "وليم هوايت" الذي قال عنها : بأنها فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الافراد لانجاز عملية محددة أو تحقيق هدف محدد .

من خلال استعراض التعاريف السابقة للادارة يتضح لنا الامور التالية :

١. ركز المفكرون في تعريفهم للادارة على تحليل العمل الاداري للمدير الى وظائف يطلق عليها الآن تسمية العملية الادارية ، أو وظائف الادارة ، أو وظائف المدير ، ويعتبر هذا التركيز أمراً منطقياً ، ذلك لأن الفرد الذي يريد أن يتعرف على ماهية شيء ما ، يمكنه في سبيل ذلك أن يطلع ويفهم الوظيفة أو العمل الذي يؤديه هذا الشيء ، فنحن يمكننا والى حد ما اذا فهمنا وظائف جسم الانسان ، أن نتعرف على ماهيته .

٢. الادارة هي بمثابة الروح المحركة (من خلال وظائفها) لعناصر الانتاج والعمل داخل المنظمة ، فهي التي تخطط، وترسم ، وتوجه ، وتراقب، من أجل تحقيق الاهداف المنشودة .

٣. لم تعطنا التعاريف السابقة فكرة متكاملة ، وفهما حقيقياً للادارة وما تقوم به داخل المنظمة ، فالادارة ليست مجرد تخطيط ، وتنظيم ، وتوجيه ، ورقابة ، وتنسيق ، بل هي عمل أوسع من ذلك وهدفها أشمل .

٤. هناك اتفاق على أن الادارة عملية تتضمن وظائف أساسية هي : التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة ، والتنسيق محور العملية الادارية .

٥. الادارة نشاط متخصص يقوم به المدير فقط أيا كان مستواه الاداري ومجال عمله داخل المنظمة ، وهذا يختلف عن عمل المنفذ أيا كانت طبيعة عمله فني أو خدمي ، ذلك لأن المدير الذي يمارس الادارة تنحصر مهمته الاساسية في كيف يشغل المنفذين ويوجههم لتحقيق الاهداف بأعلى كفاءة ، وبناء عليه أصبحت الادارة علماً يدرس ووظيفة تمارس .

في ضوء كل ما تقدم ، ومن خلال الاطلاع على العديد من التعاريف لعدد من المفكرين ورواد الفكر الاداري القديم والحديث ، يمكن وضع محاولة لتعريف جامع شامل عن الادارة وماهيتها ، والاهداف التي تسعى الى تحقيقها ، وفيما يلي هذا التعريف :

الادارة عمل ذهني أساساً ، يسعى الى تحقيق الاستخدام الامثل لعناصر الانتاج في المنظمة وهي الموارد البشرية والمادية ، بأعلى كفاءة وأقل تكلفة ممكنة ، وهي عبارة عن عملية ادارية متكاملة يقوم بها شخص يطلق عليه تسمية المدير ، أيا كان منصبه الاداري أو مجال عمله ، وهذه العملية مكونة من أربع وظائف رئيسية هي التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، وتستخدم مجموعة من المفاهيم والمبادىء والأسس التي ثبت صحتها من خلال التجربة والممارسة ، واتفق عليها المفكررن تقريباً ويشملها نظام للمعرفة الادارية ، وهي جميعها تعتمد على التنسيق الذي يعتبر محور العمل الاداري ، وأساساً لنجاحه في تحقيق الاهداف المنشودة ، فعن طريقه يتحقق التفاعل والتكامل بين عناصر الانتاج وأجزاء المنظمة . والادارة تعطي اهتماماً خاصاً للعنصر البشري وترعى مصالحه ، وتسعى لاشباع حاجاته ورغباته قدر الامكان ، وتبذل الجهد من أجل تحقيق

التعاون بين أفراده داخل المنظمة، التي تعتبر جماعة وخلية عمل واحدة بدون التعاون بين العنصر البشري ، لن يكتب النجاح لها . والادارة الحديثة لن يغيب عنها تفاعل المنظمة مع البيئة المحيطة ، التي تعبر عن المجتمع المتواجدة فيه ، والذي تعيش في كنفه ، فهي تسعى الى تحقيق النفع له ، من خلال ما تقوم به من أعمال فلولا قبوله لها ، لما قامت المنظمة أصلاً .

في النهاية وبعد تقديم التعريف الجامع الشامل للادارة ، نجد من الضرورة بمكان أن نوضح بعض الاستخدامات الشائعة لمصطلح الادارة ، والتي وردت معنا في التعريف أعلاه ، وهذه الاستخدامات مايلي :

- **الادارة كعملية** : وتتضمن وظائف المدير أو الادارة وهي التخطيط ، التنظيم التوجيه ، الرقابة وجميعها يعتمد على التنسيق .
- **الادارة كنظام للمعرفة** : مثلها مثل العلوم الاخرى ، تشتمل على نظريات ومفاهيم وأسس ومبادىء تعتمد عليها العملية الادارية .
- **الإدارة كأشخاص** : وتدل على مجموعة من الافراد يطلق عليهم تسمية المديرين وهم يرأسون الوحدات الادارية داخل المنظمة ، ويديرون العمل فيها بوساطة العملية الادارية ومكوناتها التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وهم ينجزون أعمالهم عن طريق الآخرين (مرؤوسيهم) من خلال توجيههم وارشادهم .
- **الادارة كوحدة ادارية** : وتدل على قسم اداري أو جزء داخل المنظمة برأسه مدير ما ، كأن نقول ادارة الانتاج مثلاً ، أو ادارة المشتريات ، أو أية ادارة أخرى ، وهنا نقول ميدانياً مدير تسويق ، مدير الشراء ... الخ وهكذا .

الحاجة للادارة :

THE NEED FOR MANAGEMENT

عند مناقشتنا لموضوع الحاجة الى الادارة يكون من المفيد الاجابة عن سؤال مفاده: متى نكون بحاجة للادارة ؟ في الواقع تبرز الحاجة الى الادارة بمجرد وجود المنظمة، حيث تحتاج اليها لتسيير شؤون العمل بداخلها وبالتالي تكون مسؤولة عن نجاحها أو فشلها . هذه الحقيقة في الواقع توضح سبب حاجتنا للادارة ، لكنها لا تشير الى متى ، وأين نحتاجها . والاجابة عن هذا التساؤل هو أننا نحتاج الى الادارة وقت ما ، وأين ما تكونت مجموعة من الافراد لها أهداف محددة تسعى الى تحقيقها ، عن طريق توجيه وتنسيق جهودها ، فالعمل الجماعي أياً كان نوعه وطبيعته ، يتطلب ادارة وقيادة جيدة لتحقيق أهداف الجماعة المحددة .

إذن يمكن القول أن الادارة وسيلة أو سلاح بيد المديرين، يمكن بوساطته أن يواجهوا مواقف التحدي داخل المنظمة، الناتجة عن تنسيق جهود الموارد البشرية والمادية ، واستخدام الزمان والمكان من أجل تحقيق الهدف المنشود في ظل قيود البيئة الداخلية والخارجية ، وجعل المنظمة ناجحة ومستمرة في البقاء ، ومن هذا المنطلق فالادارة ضرورة وقوة يتزود بها المديرون من أجل تنفيذ ما هو مطلوب منهم .

وفي معرض حديثنا عن الحاجة للادارة وضرورتها بالنسبة للانسان ، نجد لزاماً علينا أن نعرض وبشكل سريع عاملين رئيسيين يبينان الحاجة لها وكانا وراء ظهورها كعلم له أهمية بالنسبة للبشرية ، مع الاشارة الى أن الانسان قد احتاج الى الادارة منذ القدم ، على اعتبار أنه

مخلوق اجتماعي بالفطرة . وفيما يلي هذان العاملان اللذان ساهما في بروز أهمية الادارة وجعلها علما قائماً بحد ذاته مثله مثل سائر العلوم الاخرى :

١. **كبر حجم المنظمات** : لا شك ان ظهور الآلة ، قد أحدث ثورة في مجال الصناعة والاقتصاد ، فبعد أن كانت وسائل الانتاج يدوية بسيطة أصبحت آلية سريعة ، هذه الآلية جعلت حجم الانتاج كبيراً بعد أن كان صغيراً ، وهذا ما فرض على المنظمة استخدام أعداد كبيرة من القوى العاملة مما جعلها كبيرة الحجم ، هذا الكبر والضخامة دفعها بالضرورة للبحث عن وسيلة ما تساعدها في تنظيم وتسيير الجهود الجماعية ودفة العمل فيها ، وكانت هذه الوسيلة هي الادارة التي مكنتها من وضع الخطط ، ورسم السياسات ، وتنظيم جهود القوى البشرية ، وتنسيقها ، وتوجيهها نحو الأهداف المنشودة بنجاح ، وعليه فقد كان كبر حجم المنظمات وظهور الآلة فيها ، عاملاً رئيسياً في اكتشاف مدى أهمية الادارة وضرورتها والحاجة لها ، وظهورها كعلم .

٢. **انفصال الملكية عن الادارة** : إن كبر حجم المنظمات ، وتزايد عدد أفراد القوى العاملة فيها ، وتوسع نشاطها ، استلزم بالضرورة انفصال ملكيتها عن ادارتها . فعندما كان حجم المنظمة صغيراً ، كان بامكان المالكين ادارة العمل فيها وتسيير شؤونها ، لكن مع كبر الحجم ، لم يعد بامكانهم سواء من حيث التخصص أو الجهد ادارة منظماتهم ، مما دفعهم الى توظيف فئة من الافراد درسوا الادارة كعلم ، ومارسوها كفن ، واحترفوها كمهنة ، من أجل ادارة منظماتهم بنجاح ، وهذا أعطى دفعة كبيرة للشعور بمدى الحاجة للادارة على

اختلاف انواعها .

في الختام يمكن القول إن الادارة أمر حتمي لكل أنواع المنظمات التي فيها جماعات من الافراد ينشد جميعها الى تحقيق هدف واحد ، فالعمل الجماعي وتحقيق التعاون بين أعضاء جماعات العمل ، لن يتحقق دون الادارة الجيدة القادرة على ادارة دفة العمل بنجاح .

اهمية الادارة :

لا نريد أن نطيل في تعريف أهمية الادارة ، لأنها غنية عن التعريف بمدى أهميتها ، فهي تدخل في كافة مجالات حياتنا حتى داخل المنزل ، فالانسان العادي عندما يدخل منظمة ما ويجد أنه قد أنهى عمله فيها بسرعة وبسهولة يقول عنها أنها ناجحة ، ويُرجع السبب في ذلك مباشرة الى حسن الادارة فيها ، والعكس من ذلك صحيح بلا شك . حتى أن البيت السعيد نقول عنه أنه يدار بشكل ناجح من قبل الوالدين، وبالتالي فسر نجاح العمل داخل المنظمات يعود بشكل مباشر الى حسن ادارتها أو سوئها . وخطط التنمية الاقتصادية في أي بلد ، لن تحقق أهدافها بغياب الادارة الفعالة ، التي تكون مناطة بإدارة عجلة النمو الاقتصادي والاجتماعي فيها ، عن طريق تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية بنجاح ، فالاقتصاد والادارة توأمان لا ينفصلان وهذا ما يفسر وجود دول متطورة ودول متخلفة ، فالتطور الأمريكي والياباني على سبيل المثال قام على أساس وجود ادارة متطورة قامت بادارة المنظمات فيهما بشكل ناجح ، فاليابانيون أصبح لهم نظرية ادارية خاصة بهم سميت بالنظرية اليابانية في الادارة ،وكذلك الأمريكان .

بناء على ما تقدم يمكن القول : طالما أن الانسان مخلوق اقتصادي واجتماعي يعيش ضمن مجتمعات وجماعات متفاعلة يسعى الى تحقيق حاجاته ورغباته وبالتالي رفاهيته ، اذن لا بد له من الاعتماد على الادارة لتنظم له نشاطاته وفعالياته وجهوده الجماعية ، في سبيل تحقيق حياة أفضل له ، وعليه فهي بالغة الأهمية للانسان ، لأنها تعيش وتقف خلف كل نشاط أو جهد انساني أيا كان نوعه وطبيعته انتاجي أو خدمي ، ... الخ .

الادارة علم أم فن ؛

IS MANAGEMENT A SCIENCE OR AN ART

لا بد لنا في البداية وقبل أن نتناول موضوع الادارة علم أم فن ، من أن نذكر القارىء بشيء هام أشرنا اليه سابقاً وهو، أن الادارة من العلوم الاجتماعية التطبيقية التي لم تبلغ (ومن الصعوبة أن تبلغ) من الدقة والقدرة التامة على التنبؤ بالنتائج كما هو الحال في العلوم الطبيعية ، ويعود السبب في ذلك الى أن الادارة تتعامل مع العنصر البشري والبيئة وكلاهما يتصفان بصفة واحدة وهي الحركية والتغير المستمر ، مما يصعب معه وضع قوانين وقواعد ثابتة لها كالفيزياء أو الرياضيات ، فموضوع الثبات في الادارة موضوع نسبي وليس بالمطلق .

١. الإدارة علم :

يتصف العلم بوجه عام بمواصفات متعددة يمكن تلخيصها بمايلي :

العلم يجب أن يكون له نظريات تتضمن مجموعة من المفاهيم والمبادىء والأسس العلمية ، التي تحكم وتفسر سلوك الظواهر التي تتعامل معها النظريات التي

يشتمل عليها العلم . كما يتصف العلم بأن تطبيق نظرياته ، وما تحتويه من مفاهيم ومبادىء وأسس ، يؤدي الى نتائج محددة يمكن التنبؤ بها ، والنظريات يمكن تعلمها ودراستها في الجامعات ، ومن ثم يمكن تطبيقها في البيئة . ولا بد من الاشارة أخيراً الى أن مضمون النظريات يتم التوصل إليه عن طريق التجربة ، وملاحظة الظواهر واستخلاص النتائج . إذا أردنا تطبيق المواصفات الواردة أعلاه على الإدارة نجد أنها تنطبق . فللإدارة نظريات ومدارس ادارية فيها اتجاهات فكرية متنوعة سنأتي على شرحها لاحقاً ، وهي تتضمن مجموعة من المفاهيم والمبادىء والأسس ذات طابع عمومي رشمولي ، وقد تم التوصل اليها عن طريق التجربة وملاحظة الظواهر الادارية واستخلاص النتائج وتعميمها ، وهي تحكم عمل الاداري ، وتساعده في تسيير عمل مرؤوسيه وتوجيههم نحو تحقيق الاهداف بكفاءة ، وأن تطبيق هذه المفاهيم والأسس ، يؤدي الى نتائج محددة يمكن التنبؤ بها مسبقاً وبشكل دقيق نسبياً وليس بشكل تام كما هو الحال في العلوم الطبيعية . ونظريات الادارة تدرس في كليات جامعية متخصصة ، والطلاب يمكنهم الاستفادة منها وتطبيقها في حياتهم العملية ، بشكل يتحقق مع التطبيق تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها . بناء على ما تقدم يمكن القول أن الادارة علم كسائر العلوم الاخرى ، ولكنها من العلوم الانسانية .

٢. الادارة فن :

يُعَرَّفُ الفن عموماً في مجال العلوم ، بأنه المهارة في تطبيق مضمون العلم ، بحيث يؤدي هذا الفن أو المهارة الى تحقيق أنفضل النتائج . من هذه الناحية يمكن القول أن الادارة فن بكل معنى الكلمة . فالمدير الذي يملك المعرفة الادارية كعلم ولا يعرف كيف ، ومتى ، وأين يطبق هذه المعرفة ، لن يتمكن من تحقيق نتائج طيبة ، ولن يكون مديراً فعالاً .

فعمل المدير ينحصر بشكل أساسي في التعامل مع عنصر بشري وبيئة سمتها الأساسية التغير المستمر ، فعليه بالتالي أن يعرف كيف يتعامل مع الإنسان والبيئة بآن واحد ، فسلوك البشر مثلاً تحكمه عوامل متعددة كالدوافع والعادات ، والقيم ، من الصعب أن يطبق عليها المدير المعرفة الإدارية بحذافيرها . كما أن مواقف البيئة متباينة في معطياته، ويحكمها عوامل متنوعة ، من الصعب على المدير أن يتعامل معها جميعها بنفس الاسلوب . لذلك يجب أن يكون مرناً يعرف كيف يطبق هذه المعرفة ، ومتى يطبقها ، وأين ، وذلك حسب الموقف البيئي الذي يواجهه.

٣. الادارة علم وفن بآن واحد :

في ضوء ما تقدم يمكن القول أن الادارة علم وفن بآن واحد ، والإدارة كفن تكمل الادارة كعلم ، فالفن لوحده لا يكفي ليكون لدينا مدير فعال، كذلك الإدارة كعلم لا تكفي لوحدها ، فالشقان يكملان بعضهما البعض ، وهما معاً يوجدان المدير الفعال القادر على ادارة وتوجيه العمل نحو الطريق الصحيح والمطلوب لتحقيق الأهداف . والنتيجة هي : أن الإدارة تقوم على فن استخدام العلم الاداري ، بحيث يؤتي أفضل النتائج ، فعلم الإدارة ينير للمدير ما ينبغي القيام به ، والفن يتيح له تطبيق ما تعلمه في هذا العلم بشكل مرن وبأكبر قدر من الفاعلية ، فالعلم وحده لا يوجد المدير الناجح ، وكذلك الفن وحده .

مهنية الادارة :

PROFESSIONALITY OF MANAGEMENT

هناك سؤال يثار في هذا المجال ، كان مدار جدل ونقاش بين المفكرين وهو : هل الإدارة مهنة مثلها مثل سائر المهن الاخرى كالطب مثلاً ، أم أنها ما زالت في طريقها نحو المهنية ، بمعنى أن مهنيتها لم تكتمل بعد ؟

لقد انقسم المفكرون في الإجابة عن هذا السؤال الى قسمين ، فالأول يؤيد أن الإدارة مهنة ، أما الثاني فهو يؤيد أن مهنيتها لم تكتمل بعد ، وفي رأينا أن الادارة مهنة ، نظراً لانطباق صفات المهنة عليها ، فهذه الصفات عبارة عن معايير ، إذا توافرت في عمل ما يمكن القول عنه أنه مهنة ، وهذه الصفات ما يلي :

١. المهنة وظيفة تعمل على خدمة الآخرين . في ضوء مضمون هذه الصفة يمكن اعتبار الادارة مهنة ، لأنها تعمل في خدمة المنظمة والمجتمع معاً ، انطلاقاً من المسؤولية الاجتماعية للادارة .

٢. وجود نظام معرفة يتضمن مجموعة من النظريات تحتوي على مفاهيم ومبادىء وأسس مرتبة ومنظمة تستخدم من قبل ممارس المهنة ، بحيث تساعده في أداء ما هو مطلوب منه نتيجة مزاولته للمهنة ، وهذه المفاهيم والمبادىء تتصف بالعمومية والشمول ، وهناك معايير يمكن بوساطتها الحكم على مدى النجاح في استخدامها ، وعليه فالمهنة تستدعي دراسة أكاديمية لمجال متخصص من مجالات المعرفة ، ويحتاج ممارستها الحصول على شهادة علمية وترخيصاً . فإذا نظرنا الى الادارة من زاوية هذه الصفة ، نجد أن هناك

قدراً هائلاً من المعرفة الخاصة بدراسة الادارة ، فقد تطور الكثير من المفاهيم الادارية ، ويوجد قدر كبير من المعلومات العلمية الفنية المتعلقة بادارة مجالات معينة مثل الانتاج ، والتسويق، والتمويل، والافراد . لذلك فالادارة فيما يتعلق بالمعرفة المتخصصة ، ميدان علمي يتطلب دراسة واتقاناً ، ولعل أحد أسباب دراسة الادارة هو التعرف على هذه المعلومات .لقد أصبح للمعرفة في الادارة ، نظريات كثيرة ومتعددة ، حتى أن وليم هوايت شبهها بغابة نظرية الادارة ، نظراً لكثرتها وتعددها ، ولا شك أن هذه النظريات جميعها قدمت لنا مفاهيم وأسساً ومبادىء ادارية ذات طابع عمومي وشمولي، وأصبح المديرون يتكلمون بلغة ادارية واحدة تقريباً ، وهذا دلالة واضحة على وحدة المفاهيم والمبادىء العامة في مجال الادارة . لقد أصبح للادارة كليات ومعاهد تنمية ادارية نجدها منتشرة في جميع أنحاء العالم المتقدم والنامي على حد سواء . هذه الاجهزة التعليمية جميعها تسعى الى تعليم المعرفة الادارية ، وتطوير وتنمية الكفاءات الادارية ، لتكون قادرة على ادارة المنظمات على اختلاف أنواعها ، وهذه الاجهزة التعليمية الرسمية تمنح خريجيها شهادة في مجال الادارة ضمن تخصصات متنوعة ، تؤهل حامليها لممارسة العمل الاداري ومهنة الادارة .وعلى الرغم من أن التعليم الاكاديمي يُعتمد به كثيراً لمزاولة الادارة إلا أن الدخول وممارسة الادارة لا يتطلب ترخيصاً، وبالتالي لا ينبغي أن يقتصر فقط على هؤلاء الذين أكملوا مقررات دراسية معينة في الكليات . إلا أنه وبوجه عام يمكن القول بأن المدير المؤهل أكاديمياً يكون أداؤه أحسن من المدير غير المؤهل ، وعلى الأخص في المجتمعات الصناعية المعقدة السائدة في الوقت الحاضر .

٣. وجود منظمات على شكل جمعيات علمية متخصصة ، تقوم بعقد المؤتمرات والندوات ، وتصدر مجلات ودوريات علمية تتضمن نتائج البحث العلمي في مجال المعرفة ، بحيث يساعد ذلك على تدعيم وترسيخ دعائم المهنة . وبالنسبة لمهنة الادارة فلقد أصبح لها جمعيات ادارية علمية وبيوت للاستشارات الادارية منتشرة في جميع أنحاء العالم ، وهذا دليل واضح للسعي من أجل تحقيق مهنية الادارة ، فهذه الجمعيات تقوم باستمرار بعقد المؤتمرات والندوات العلمية لدراسة الظواهر الادارية وتفسيرها ، وحل المشكلات الادارية والوصول الى نتائج حولها . لقد أصبح هناك العديد من المجلات الادارية العلمية المشهورة في بلدان العالم المتقدم والنامي ، تطالعنا بنتائج البحوث والدراسات في مجال الادارة.

٤. وجود دستور أخلاقي يفرض المسؤولية الاجتماعية على من يزاول المهنة ، هذا الدستور عبارة عن مجموعة من القواعد الاخلاقية التي تسعى الى تقديم النفع للمجتمع وعدم الاضرار به ، بشكل لا يغيب عن ذهن من يمارس المهنة المصلحة العامة . لنتساءل الآن هل لمهنة الادارة دستور أخلاقي ؟ إن موضوع الساعة في الوقت الحاضر لدى الدول المتقدمة ، هو المسؤولية الاجتماعية للعمل الاداري ، فالمدير الذي يمارس الادارة عليه أن يتحلى بالجوانب الاخلاقية في تعامله مع الآخرين ، والمنظمة بوجه عام ككل عليها مراعاة المصلحة العامة ، وقد راحت هذه الدول تسن القوانين لحماية البيئة منالتلوث ، وتفرض تحديد نسبة معينة من ميزانية المنظمات ، لتقديم المساعدات والهبات للمنظمات الخيرية والدول النامية. من خلال ذلك نجد أن الدستور الاخلاقي للادارة قد أخذت معالمه

تتشكل ، فشركة I.B.M الشهيرة على سبيل المثال، قامت بوضع دستور أخلاقي مكون من خمسة وثمانين صفحة، لتحكم به سلوك وتصرفات مديريها في تعاملهم مع الغير .

ونود الاشارة في هذا المجال الى أن وجود دستور أخلاقي لأية مهنة ليس هو الاساس كما أشار "ادوار تيد" في كتيبه الادارة هدفها وانجازها ، فالاساس هو الوعي والضمير الاخلاقي المُوجود لدى الفرد الذي يمارس مهنة الادارة أو أية مهنة أخرى كالطب والمحاماة ، فمهنة المحاماة على سبيل المثال ، نجد أن لها دستوراً أخلاقياً ينظم ممارسة المهنة ، وبالرغم من ذلك نجد العديد من المحامين يقبلون الدفاع عن متهمين بجرائم ، وهم متأكدون من أنهم مذنبون ،ويحاولون تبرئة هؤلاء من جريمتهم . كذلك الطبيب الذي يحاول استغلال المريض ، مع العلم أن مهنة الطب لها دستور أخلاقي وقسم يقسمه الطبيب قبل أن يمارس مهنته . إذن ليس الاساس هو وجود دستور أخلاقي للمهنة ، بل الاساس هو نقاء ضمير الانسان الذي يمارسها وأخلاقه وتربيته .

بناء على ما تقدم يمكن القول : أنه طالما قد انطبقت معايير ممارسة المهنة على الادارة ، فهي كسائر المهن الاخرى ، وأصبحت تمارس في كافة أنواع المنظمات الصناعية، والتجارية ، والخدمية . فالدول المتقدمة كاليابان والولايات المتحدة الامريكية ... الخ . أصبح لديها فئة محترفة من المديرين المهنيين الناجحين ، الذين يقومون بمهام الادارة فيها ، ويلمون بالادارة كعلم ومعرفة ويمارسونها كفن ايضاً .

تطور الفكر الاداري

THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT THAUGHT

لم تصل الادارة الى ما هي عليه الآن من أهمية كعلم قائم بحد ذاته ، له نظريات ومفاهيم وأسس ومبادىء ، إلا بعد بذل جهود فكرية لارساء مبادئها على مدى مئات من السنين ، وسنسعى هنا الى استعراض سريع لنشأة الادارة وتطورها منذ الحضارات القديمة ، وحتى عصرنا الحالي ، ولكن بشيء من الايجاز .

الفكر الاداري في العصور القديمة :

تبرز الشواهد التاريخية وجود فكر اداري في العصور القديمة وذلك منذ حوالي ستة آلاف سنة مضت ، اذ كيف تسنى للحضارة المصرية ، واليونانية ، والرومانية أن تنمو وتزدهر آنذاك دون وجود فكر اداري متطور مارس أساليب واجراءات عمل ادارية ساهمت في نهوض هذه الحضارات . واذا أردنا أن نكون اكثر دقة في تحديدنا لنشأة الادارة في القديم ، فأنه يمكن القول أن ممارسة الادارة (بشكل بسيط) كانت قبل هذه الحضارات .

ويمكن القول أن الفكر الاداري ظهر في مجال العمل والادارة الحكومية قبل مجال الاعمال ، ويعود السبب في ذلك الى عدم وجود صناعات آنذاك ، فالصناعة القديمة كما هو معروف ، كانت حرفية بسيطة تسد احتياجات الانسان اليومية ، أما الحكومة فقد كان لها أركان ومهام متعددة ، أظهرت الحاجة الى ادارة تسيير أمورها وادارة شؤونها .

ومن يريد أن يتتبع نشأة وتطور الفكر الاداري القديم ، سيجد أن الامر ليس بالشيء السهل ، فعملية التتبع هذه قام بها بعض المفكرين ، وقد لاقوا صعوبات كثيرة ، حيث اعتمدوا على ما كتب ورسم على الجدران والفخار وورق البردي، وقد توصلوا الى نتائج جيدة وقيمة ، تعطينا الماماً عن الادارة في القديم . بعد هذا التقديم سنعمد الى عرض لمحة موجزة عن الفكر الاداري القديم في عدد من الحضارات القديمة هي :

١. **الحضارة السومرية** : اشتهر السومريون بالرقابة التي مارسوها من خلال نظام المعابد والكهنة ، حيث استخدموا نظاماً ضريبياً محكماً في جباية الضرائب وادارة أموال الدولة . فقد كان كل كاهن مكلفاً بالاشراف على جباية الاموال من منطقة معينة ، وملزماً في نهاية كل فترة باعداد تقرير عن عمله وعن الاموال التي بحوزته . كما مارس هذا النظام عملية تسجيل المعلومات والبيانات المالية في المعابد ، وكافة المعاملات التي كان يقوم بها الكهنة ، وهذا ما نسميه في الوقت الحاضر بالارشيف .

٢. **البابليون** : إن من يقرأ قانون "حمورابي" الذي يعد أقدم قانون في العالم يجد فيه مؤشرات ودلائل واضحة ، تدل على وجود فكر اداري آنذاك . وفيما يلي عدد من هذه الدلائل :

- وضع حمورابي حداً أدنى للأجور ، حيث نص قانونه على ضرورة دفع ثمانية مكاييل من القمح للعامل سنوياً الذي يُستأجر من أجل العمل في الحقول .
- أكد قانون حمورابي على أهمية وضرورة الرقابة وعملية تسجيل

المعلومات والبيانات التجارية . فقد نص على ضرورة تسجيل قيمة السلع المباعة وبموجب ايصالات مختومة ، من أجل ضمان الحقوق وسلامة المعاملات التجارية .

- تحدث قانون حمورابي عن المسؤولية وكيف أنها لا تفوض ، فأشار الى عقاب قطع ثدي المربية المرضعة التي يعهد اليها إرضاع طفل ، وتعطيه الى مرضعة أخرى ومات الطفل وهو في حوزة المرضعة الثانية.

٣. الحضارة الفرعونية : هناك شواهد متعددة في الحضارة الفرعونية وجميعها تدل على وجود فكر اداري متطور لديهم ، وأبرز هذه الشواهد :

- بناء الاهرامات : إن من يتأمل هذا الصرح العظيم للأهرامات الثلاثة وآلاف العمال الذين ساهموا في بنائها بأدوات وعدد بسيطة ، لدليل واضح على وجود فكر اداري وتنظيمي جيد لديهم ، فقد قُدر عدد العمال الذين اشتركوا في بناء الهرم الاكبر بحوالي مئة ألف عامل ، واستغرقت عملية البناء حوالي عشرين عاماً ، فلولا وجود فكر تنظيمي اداري لما تمكن الفراعنة من ادارة هذا الجيش الكبير من العمال في أشهر عملية بناء في العالم .

- مارس الفراعنة عملية تقسيم العمل والتخصص فيه ، وذلك في عملية تصنيع الطوب الرملي الاحمر ، فمن خلال الإطلاع على الرسوم المنقوشة على الجدران تبين أن عملية الصنع مقسمة الى أعمال متعددة متكاملة تسهم جميعها في انجاز الطوب ، وكان كل عمل يسند الى شخص واحد يقوم بأدائه .

- عرف الفراعنة نظام الادارة المحلية ، فقد قسمت الدولة الفرعونية الى مقاطعات لكل منها حاكم مسؤول أمام فرعون ، ومفوض منه بسلطات لادارة وتسيير شؤون المقاطعة ، وقد كان للفرعون نواب يخصهم ببعض المهام الادارية في مركز الحكم . فقد كان له وزير لادارة شؤون الدولة وقضاياها ، وكاهن كبير لادارة شؤون المعابد ، وقائد عسكري لادارة شؤون الحرب والقتال والجيش.

٤. **الحضارة الرومانية** : اشتهر الرومان بوجود فكر تنظيمي جيد ، مكنهم من حكم امبراطوريتهم المترامية الاطراف التي شملت حوض البحر الابيض المتوسط ، فقد اعتمد الرومان على اللامركزية في الحكم وتفويض السلطة لحكام المقاطعات من أجل تصريف الامور ، فقد تأكدوا أن المركزية لن تخدمهم في عملية الحكم وادارة شؤون هذه الامبراطورية الكبيرة .

الفكر الاداري في الاسلام :

إن من يقرأ القرآن الكريم وما جاء فيه من آيات كريمة ، ومن يطلع على الحديث النبوي الشريف الذي جاء عن "النبي محمد صلى الله عليه وسلم"، وعلى سيرة الخلفاء الراشدين ، لا بد من أن يستنبط العديد من الافكار والمفاهيم الادارية المطبقة في عصرنا الحالي ، التي أكد عليها الاسلام والتي تمكنت الدولة الاسلامية بوساطتها من ادارة وتسيير شؤون رقعة جغرافية كبيرة من العالم امتدت من الاندلس غرباً وحتى الصين شرقاً ، وسنعرض فيمايلي بعض الشواهد والاستنتاجات التي تدل على وجود فكر اداري عالي المستوى . ففيما يتعلق بالتخطيط أكد الاسلام على التخطيط الطويل الأجل ، فقد وعدنا الله سبحانه وتعالى بالجنة اذا عملنا صالحا في الدنيا ، وأدينا الفروض التي فرضها

علينا . كما أكد عليه من خلال آيات منها على سبيل المثال :"وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم وآخرين من دونهم لا تعلمونهم " . ولا شك بأن قول النبي عليه الصلاة والسلام : انك إن تدع أبنائك أغنياء خير من أن تدعهم فقراء " و "اعقلها ثم توكل " ، لدلالة وتأكيد واشارة على مدى أهمية التخطيط للمستقبل وعدم ترك الأمور تسير عشوائياً دون تفكير وتدبير مسبقين . فقد قال علي بن أبي طالب : "اعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً، واعمل لآخرتك كأنك تموت غداً " ، إن في هذا القول لاشارة واضحة تماماً للتخطيط الطويل الاجل والقصير الاجل .

وفيما يخص الشواهد التي تدل على وجود فكر تنظيمي في الاسلام فهي كثيرة ومتعددة ، وسنعرض فيمايلي عدداً منها على سبيل المثال وليس الحصر : فقد عرفت الدولة الاسلامية تقسيم العمل والتخصص في مجال الادارة الحكومية ، فأنشأ عمر بن الخطاب الدواوين وطورها الخليفة المهدي في العصر العباسي . فقد كان هناك ديوان للمكاتبات ، والمراجعات ، وديوان لشؤون الجيش ، وآخر للمظالم وديوان لبيت المال ، وللايرادات والمصاريف أيضاً ، وقد أنشأ المهدي في الاخير ديواناً للبريد وإعداد الخرائط الجغرافية . ولا شك أن نظام الوزارات الذي ازدهر في العصر العباسي لأكبر دليل على وجود فكر تنظيمي في الاسلام ، وعلى تطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص في ادارة الدولة الاسلامية ، التي مارست مبدأ تنظيمياً آخر وهو هرم السلطة وتسلسل الرئاسات . ففي عهد الرشيد كان الخليفة في قمة الهرم التنظيمي ، يليه في السلطة الوزير، فأمراء الولايات، ثم عمال المناطق . وقد مارس عمر بن الخطاب مبدأ تنظيماً معروفاً وهو اللامركزية الادارية وتفويض السلطة ، حيث فوض أمراء الولايات جزءاً من سلطاته للبت في أمور الولاية ، وكان يراقب الأمراء من أجل الحد من إساءة استخدام السلطة من قبلهم ، وأبرز من مارس عملية التفويض هو الرشيد الذي طبق والى حد كبير مبدأ

لامركزية السلطة والادارة .

لقد اشتهرت الدولة والادارة الاسلامية بالديموقراطية ، فنظام الشورى أكبر دليل يشهد على ممارسة الديموقراطية في الادارة والحكم ، فالخلفاء الراشدون كانوا ينتخبون انتخاباً ، وكان النبي صلى الله عليه وسلم يستشير أولي الأمر والخبرة من أصحابه قبل اتخاذ قراراته . ومن الشواهد على ديموقراطية الادارة سياسة الباب المفتوح التي طبقها الخلفاء الراشدون ، والتي أكد عليها النبي محمد صلى الله عليه وسلم ، تطبيقاً لما أمر به الله سبحانه وتعالى الذي قال : "وشاورهم في الأمر" . وهذا ما حدا بالنبي صلى الله عليه وسلم لأن يكون له مجلساً للشورى مكوناً من أربعة عشر نقيباً يختارهم من أهل الحكمة والرأي السديد ، ليقدموا له المشورة عند الحاجة.

أما الرقابة ، فقد أكد الاسلام عليها كثيراً ، وطبقتها الادارة الاسلامية والى حد كبير. فقد أكد الاسلام على مدى أهمية الرقابة الذاتية وهي رقابة الضمير النابعة من خشية الله . أما أهم ألوان الرقابة التي مورست من قبل الخلفاء ، فهي الرقابة الشعبية التي طبقها عمر بن الخطاب رضى الله عنه والى أبعد الحدود . والى جانب ذلك فقد كان عمر يراقب أمراء الولايات الذين يعينهم دون أن يشعروا بذلك ، عن طريق إرسال شخص مجهول الى كل ولاية ليراقب أعمال وتصرفات الوالي الذي تم تعيينه ، وليكتب له تقريراً يواجهه به عندما يجتمع به في موسم الحج كل عام .

الفكر الاداري في المرحلة الانتقالية :

يقصد بالمرحلة الانتقالية الفترة الزمنية المحصورة تقريباً ما بين عامي ١٧٥٠-١٩١٠ ، هذه الفترة تعتبر مرحلة انتقال ما بين مرحلة التخلف ومرحلة التطور الاداري ، حيث تزامنت مع ظهور الآلة وشهدت ولادة أفكار جديدة ومتطورة في مجال الادارة . لقد أدى ظهور الثورة الصناعية ونموها واستخدامها للآلات نصف الآلية الى استخدام الانتاج الكبير MASS PRODUCTION الذي أوجد معه المنشأة الصناعية الحديثة الكبيرة ، وبالتالي ظهرت الحاجة الماسة والسريعة لمفاهيم ادارية تساعد في ادارة مثل هذه المنشآت . لذلك ليس من المستغرب أن تركز بدايات الادارة على الانتاج ، فمن الواضح أن ظروف البيئة آنذاك دفعت إلى أن يتجه الفكر الاداري الى هذه الناحية ، لأن الخاصية الاساسية السائدة آنذاك في المنشآت الصناعية هي خاصية الانتاج .

وظهر خلال هذه الفترة عدد من رواد الفكر الاداري ، كان لهم دور واسهامات في تطور الفكر الاداري الحالي . وأبرز هؤلاء الرواد "جيمس ستيوارت" الذي نادى بضرورة تطبيق مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية ، وبين مدى أهمية وجود حوافز تشجيعية من أجل زيادة انتاجية العمل . ومن الرواد أيضاً "ريتشارد آر كرايت" الذي كانت أفكاره رائدة في التطبيق في مجال صناعة القطن في انجلترة ، فقد استخدم أساليب ادارية ناجحة في مجال التنظيم ، والتخطيط ، والتنسيق ، واختيار موقع المصنع ، وتخطيطه داخلياً . ويعتبر المفكر "تشارلز بابيج" أول الرواد الذين أكدوا على مبدأ عمومية الادارة وشموليتها كعملية ادارية ، وركز كثيراً على مبدأ تقسيم العمل والتخصص لتحقيق المهارة وزيادة الانتاجية ، وقام بدراسات حول اختيار موقع المصنع المناسب ، وكان ذلك في عام ١٨٨٢م .

الفكر الاداري الحديث :

وظهر بعد عام ١٩١٠ وتزامن مع ولادة عصر صناعي جديد في أمريكا وأوروبا كان نتيجة الاكتشافات العلمية التي ظهرت آنذاك ، وظهور منظمات صناعية وخدمية كبيرة .

ويمكن تصنيف الفكر الاداري الحديث ورواده ضمن خمس مدارس رئيسية هي :

أ. **المدرسة الكلاسيكية** : وأبرز روادها "فريدريك ونسلو تايلور"، و"هنري جانت" ، "وفرانك جيلبرث"، حيث ركزت هذه المدرسة على الانتاجية والجوانب المادية في العمل ، وتخفيض تكلفة الانتاج ، متناسية الاهتمام بالجانب الانساني والروح المعنوية وأثرها في الانتاج .

ب. **مدرسة العلاقات الانسانية** : وأبرز روادها "إلتون مايو" ، و "ماري باركر فوليت" ، وقد ظهرت هذه المدرسة كردة فعل تجاه مغالاة المدرسة الكلاسيكية في التركيز على الجوانب المادية ، لذلك راحت تؤكد على مدى أهمية العنصر الانساني في المنظمة والعناية به ، ورفع روحه المعنوية .

جـ. **المدرسة السلوكية** : وهي امتداد لمدرسة العلاقات ، وقام روادها بدراسات من أجل تفسير السلوك الانساني وفهمه ومعرفة التعامل معه ، وأبرز رواد هذه المدرسة "شستر برنارد" و "وليم هوايت"

د. **المدرسة الكمية** : وظهرت في الحرب العالمية الثانية ، وركزت على استخدام الرياضيات والاحصاء في اتخاذ القرارات ، وقد تطورت الآن مع ظهور الحاسبات الالكترونية التي استخدمت في حل المعادلات الرياضية .

هـ. **المدرسة الحديثة** : وركزت على دراسة المنظمة والعملية الادارية ككل

متكامل، مكون من أجزاء متفاعلة مع بعضها، من أجل تحقيق الهدف الكلي . كما ركزت على أن الادارة موقف ، بمعنى أن كل موقف يواجهه المدير له مـا يناسبه من أسلوب وطريقة لمعالجته ، وهذا الاسلوب أو هذه المعالجة تختلف من موقف لاخر .

وسنعمد في فصل لاحق الى شرح أفكار هذه المدارس بالتفصيل .

علاقة الادارة بالعلوم الاخرى

The Relationship Between Management And Other Sciences

بما أن المنظمات وعلى اختلاف أنواعها صناعية كانت أم تجارية أم خدمية تمثل جزءاً مصغراً من المجتمع ، كان من المحتم عليها أن تتفاعل مع البيئة المحيطة بها التي تعيش وتعمل في كنفها ، وتتأثر بالمتغيرات والعوامل الموجودة فيها الاقتصادية، الاجتماعية، والقانونية ... الخ . وانطلاقاً من ذلك وجدت الادارة في المنظمات أن تستعين بالعلوم الاخرى من أجل التعامل والتفاعل مع العوامل البيئية، وتستفيد منها في ادارة وتسيير العمل بداخلها لتحقيق أهدافها بنجاح ، ومن هنا برزت علاقة علم الادارة بالعلوم الاخرى .

علاقة الادارة بعلم الاقتصاد:
ECONOMIC SCIENCE

الاقتصاد باختصار شديد هو العلم الذي يسعى الى استخدام واستثمار الموارد على اختلاف أنواعها استخداما أمثلاً ، من أجل اشباع حاجات أفراد المجتمع . وأبرز ما يعالجه هذا العلم هو مسائل الانتاج ، والتوزيع ، والاستثمار ، والاستهلاك، والدخل ، والتضخم ، ويضع لها مبادىء وأسساً على شكل نظريات يستعان بها ويستفاد منها في اتخاذ القرارات في هذه المجالات . والاداري الناجح هو الذي يسعى الى الالمام العام بهذه المبادىء والأسس ، لتكون لديه عقلية ادارية واقتصادية بآن واحد ، تمكنه من توجيه العمل المناط به داخل المنظمة ، واتخاذ قرارات ادارية قائمة على قاعدة عريضة من المعرفة، التي تجمع الادارة والاقتصاد معاً .

علاقة الادارة بعلم الاجتماع :

SOCIAL SCIEN

علم الاجتماع علم قائم على دراسة المجتمع الانساني وسلوك الفرد داخل الجماعة، على اعتبار أن السلوك الانساني يتأثر بسلوك الجماعة التي ينتمي اليها ، ويخضع لضغوطها ، مما يؤثر في تصرفاته وعلاقاته مع الاخرين . وقد أظهرت الدراسات الاجتماعية نتائج تؤكد على أن القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة في المجتمع والجماعات الانسانية بداخله ، لها تأثير واضح في سلوك الفرد ، ويتلون بها ، فالسلوك القبلي مثلاً يختلف عن سلوك أهل المدينة . في ضوء ذلك نجد أن هناك علاقة وطيدة بين علم الادارة وعلم الاجتماع ، على اعتبار أن المنظمة هي جماعة عمل كبيرة

تعمل ضمن المجتمع أو البيئة المتواجدة فيها، وسلوك العاملين داخلها يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد السائدة في البيئة ، فالفرد الذي يأتي للعمل في منظمة ما ، يأتي اليها وهو محمل بهذه العادات التي لا يمكن أن ينفصل عنها ، وعليه فعلم الاجتماع يمد الاداري بالمفاهيم والأسس التي تساعده في دراسة وفهم الجماعات الانسانية وسلوكها ، وعملية انتماء الفرد لها وتأثره بضغوطها ، وكيفية تعديل السلوك الانساني داخل الجماعة لمصلحة العمل والمنظمة .

علاقة الادارة بعلم النفس :
PSYCHOLOGY SCIENCE

هناك علاقة وطيدة بين علم الادارة وعلم النفس الذي يقوم بدراسة وتفسير الشخصية الانسانية والسلوك الانساني ، لمعرفة دوافعه وغرائزه وميوله واتجاهاته ، والعوامل التي تحفزه على السلوك والتصرف والتعامل مع الآخرين . والاداري الناجح هو الذي يسعى للإلمام بهذه المعرفة ، التي تساعده في فهم شخصية مرؤوسيه، ومعرفة دوافعهم وحوافزهم للعمل الجيد والسلوك السليم ، مما يمكنه ويسهل عليه التعامل معهم بشكل جيد وناجح ، وتحقيق التعاون الفعال بينه وبينهم ، وبوجههم الوجهة الصحيحة لما فيه خير لمصلحتهم ومصلحة العمل والمنظمة معاً .

علاقة الادارة بعلم القانون :
LEGAL SCIENCE

علم القانون علم يقوم بوضع مجموعة من التشريعات والقوانين المختلفة التي تتضمن القواعد والاسس التي تنظم سلوك الفرد داخل المجتمع ، فتبين له السلوك

الصحيح وغير الصحيح ، فعن طريق هذه التشريعات والقوانين يضمن المجتمع تنظيم العلاقات المختلفة والمتنوعة بين الجماعات والافراد بداخله ، وعليه فالقانون يحقق مصالح الفرد والجماعة والمجتمع ككل . بناء على ما تقدم نجد أنه من الضروري أن يلم الاداري بالقوانين السائدة في المجتمع ، ليكون تصرفه وقراراته صحيحة متماشية مع ما يتطلبه ويريده المجتمع ، فعليه مثلاً أن يلم بالقانون التجاري ، والضمان الاجتماعي ، وحماية المستهلك ، وقانون حماية البيئة من التلوث ... الخ .

علاقة الادارة بالاخلاق : ETHICS

تقوم الاخلاق بوضع الاسس والمبادىء التي تساعد الفرد على التمييز بين ما هو خير وما هو شر ، وبين السلوك المهذب والسلوك غير المهذب ، وبالتالي فهو يضع اطاراً أخلاقياً يجب أن يتحلى به المدير والمنظمة والعاملون فيها ككل في تعاملهم مع بعضهم البعض وتعاملهم مع البيئة المحيطة . وقد حدا ذلك بمفكري الادارة الى المناداة بوضع دستور اخلاقي لممارسة مهنة الادارة ، يتقيد به كل فرد يريد أن يزاول هذه المهنة .

علاقة الادارة بعلم الرياضيات والاحصاء :
MATHEMATICAL SCINCE

أصبح من البديهي في الوقت الحاضر أن الاداري الناجح هو الذي يلم الماماً عاماً بعلم الرياضيات والاحصاء ، من أجل تمكينه من اتخاذ قرارات صحيحة وموضوعية بعيدة عن التخمين والتقدير الشخصي البحت ، وجعل تفكيره أكثر دقة وموضوعية .

يتضح مما تقدم أن علم الادارة علم له أصوله وقواعده ، وهو علم جامع شامل لا يقوم بشكل مستقل وبمعزل عن باقي العلوم ، بل هو علم يستعين بمجموعة كبيرة من

العلوم الأخرى ، تساعده وتقدم له العون في ممارساته .

مجالات الادارة الرئيسية

MANAGEMENT MAJOR FIELDS

هناك خمسة مجالات رئيسية لتطبيق الادارة والعملية الادارية سنأتي على ذكرها فيمايلي :

١. **الجهاز الحكومي الاداري** : ويطلق على الادارة التي تمارس فيه وتدير شؤونه "الادارة العامة PUBLIC ADMINISTRATION " وذلك ضمن الوزارات الحكومية المختلفة التي تهدف الى تقديم خدمة عامة للمجتمع وأبنائه ، والعمل على تنمية ثقافته ووعيه الاجتماعي ، والمحافظة على سلامته . وعليه فالادارة العامة هي جميع العمليات الادارية التي يمارسها المديرون في الوزارات والدوائر التابعة لها التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة للدولة ، وتنفيذ خططها للتنمية الاقتصادية والاجتماعية .

٢. **القطاع العام الحكومي** PUBLIC SECTOR : ويطلق على الادارة التي تمارس فيه وتدير شؤونه "بادارة القطاع العام الانتاجي " ، وهو عبارة عن شركات ومؤسسات انتاجية تعود ملكيتها للدولة ، وتعمل في ظل سياسة الجهاز الحكومي الاداري والادارة العامة فيه .

٣. **القطاع الخاص** PRIVAT SECTOR : ويطلق على الادارة التي تمارس فيه وتدير شؤونه "ادارة الاعمال" ، وهذا القطاع يتكون من منظمات انتاجية وخدمية تعود ملكيتها للقطاع الخاص ، وتعمل في ظل التشريعات والقوانين واللوائح التي تصدرها

الدولة . ومنظمات القطاع الخاص تسعى إلى تقديم منفعة أو خدمة للمجتمع، لقاء مقابل مالي يتضمن نسبة معينة من الربح .

٤. **القطاع التعاوني** COOPERATIVE SECTOR : ويطلق على الادارة التي تمارس فيه وتدير شؤونه "الادارة التعاونية" ، والقطاع التعاوني هو عبارة عن جمعيات تعاونية لا تسعى الى تحقيق الربح ، بل تسعى لتقديم الخدمات لأعضائها بسعر التكلفة .

٥. **المنظمات الدولية** : ويطلق على الادارة التي تمارس فيها "الادارة الدولية" INTERNATIONAL MANAGEMENT ، فالمنظمات التي ينشؤها المجتمع الدولي كهيئة الامم المتحدة والمنظمات التابعة لها ، كذلك جامعة الدول العربية والمنظمات المنبثقة عنها ، جميعها تحتاج إلى الادارة لتنظيم وتوجيه شؤونها .

ونود الاشارة بعد استعراض المجالات الرئيسية لممارسة الادارة والعملية الادارية ، الى أن جوهر هذه العملية (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، والرقابة) ومفهوم الادارة كعلم وما يشتمل عليه من مبادىء ومفاهيم وأسس ، لا تختلف من مجال لآخر . كما تجدر الاشارة الى أن الخصائص المميزة التي تتصف بها الادارة والعملية الادارية التي تمارس في كل مجال من المجالات السابقة - وإن كان جوهرها ومضمونها واحداً - تختلف من واحد لآخر . فعلى سبيل المثال يعتبر الربح هو المعيار الاساسي للحكم على نجاح أو فشل الادارة في القطاع الخاص ، في حين أن معيار النجاح في الجهاز الحكومي هو تقديم خدمة بسعر التكلفة تسد حاجة المواطن ويرضى عنها . كما أن أساليب العمل في القطاع الخاص أو منظمات ادارة الاعمال تتصف بالمرونة ، في حين أنها لا تتصف بذلك في قطاع العمل الحكومي .

الفرق بين إدارة الاعمال والادارة العامة

THE DIFERENCE BETWEEN BUSINESS AND PUBLIC ADMINISTRATION

لعل أهم المجالات التي تمارس فيها الادارة والعملية الادارية التي أشرنا اليها سابقاً، هي ادارة الاعمال ، والادارة العامة ، وسوف نسعى فيما يلي الى إبراز أوجه التشابه والاختلاف بينهما على النحو التالي :

أولاً : أوجه التشابه :

١. كلاهما يعملان في نطاق علم الادارة ، وهذا يعني أنهما استمدا الادارة ومفاهيمها وأسسها من منبع واحد هو علم الادارة .

٢. كلاهما تحكمهما المسؤولية الاجتماعية والاخلاقية تجاه البيئة ، وإن كانت هذه المسؤولية أكثر وضوحاً في مجال الادارة العامة .

٣. المشاكل التي تواجه كلا منهما وخاصة في مجال التعامل مع العنصر الانساني متشابهة ، ذلك لأن الانسان لا يختلف من منظمة لأخرى .

٤. كلاهما ملتزمان بالقوانين واللوائح التي تصدرها الدولة .

ثانياً : أوجه الاختلاف :

١. الهدف GOAL : ففي حين تسعى منظمات الاعمال الى تحقيق الربح كوسيلة للبقاء والاستمرار والنمو والازدهار ، تسعى منظمات الادارة العامة

الى تقديم الخدمة النافعة للمواطن بغض النظر عن الربح ، وبناء علية فمعيار النجاح والفشل يختلف بينهما .

٢ . الملكية OWNERSHIP : تعود ملكية منظمات ادارة الاعمال للقطاع الخاص أي أن الملكية فردية أو شركات بأنواعها ، في حين أن منظمات الادارة العامة تعود ملكيتها للدولة .

٣. الحجم SIZE : تتميز منظمات الادارة العامة بكبر حجمها وضخامة العاملين فيها ، في حين أن حجم منظمات ادارة الأعمال تكون أصغر ، وهذا لا يمنع من وجود البعض منها يماثل في حجمه منظمات الادارة العامة ، بل يفوقها أحياناً مثل شركة . I.B.M للالكترونيات .

٤ . السلطة AUTHORITY : تستمد منظمات الادارة العامة سلطتها من التشريع والقوانين ، في حين أن السلطة في منظمات الاعمال تستمد من النظام الداخلي ، الذي يضعه مالكوها في ظل توجبهات الحكومة وقوانينها .

٥ . الرقابة CONTROL : تمارس الرقابة على نشاط منظمات الادارة العامة من قبل أجهزة حكومية متخصصة بالعمل الرقابي المالي والاداري ، في حين أن الرقابة على منظمات القطاع الخاص تمارس من قبل الملاك ومجلس الادارة .

٦. الشكل التنظيمي ORGANIZATIONAL INTINTY :تأخذ منظمات الادارة العامة شكل الوزارة أو المؤسسة أو الهيئة العامة ، في حين أن الشكل الذي تأخذه منظمات الأعمال هو المشروع الفردي أو شركات الأشخاص والأموال بأنواعها .

٧. الاحتكارية MONOPOLY : تعمل منظمات الادارة العامة في ظل

أو جـو احـتـكـاري تام يمكن أن تفـرضـه الدولة ، في حين أن منظمـات ادارة الأعـمال تعمل في جو تنافسي مع وجود بعض الاستثناءات عندما تقوم بعض المنظمات الكبيرة بامتلاك شركات صغيرة لتحتكر انتاج سلعة معينة .

٨. **الخصوصية** PRIVACY : من حق المواطن ومن خلال السلطة التشريعية (مجلس الأمة) ، طلب الاطلاع على معلومات وبيانات تتعلق بنشاط منظمة الادارة العامة ، على اعتبار أن ملكيتها تعود للشعب ، في حين لا يوجد ذلك في منظمات قطاع الاعمال ، نتيجة الملكية الخاصة ، عدا حق المساهم في شركات الاموال حيث له الحق في الاطلاع .

٩. **كفاءة العمل الاداري** MANAGERIAL EFFECIENCY :الكفاءة في منظمات الاعمال أعلى ، وذلك لوجود المرونة في استخدام طرق وأساليب الاختيار والتعيين والحوافز ... الخ ، في حين نجد هذه الكفاءة أقل في منظمات الادارة العامة ، لتقيدها بالانظمة واللوائح التي يصعب تغييرها .

١٠. **المساواة** EQUALITY :تسعى الادارة العامة من خلال الأجهزة الحكومية إلى تحقيق مبدأ المساواة بين أبناء المجتمع عندما تقدم خدماتها لهم فلا تميز بين المواطنين عند تقديم هذه الخدمات ، فالجميع متساوون في الفرص . أما ادارة الاعمال فالأمر يختلف ، فالسلع والخدمات التي تقدمها للمواطنين تتم بشكل متمايز ، فالفرد ذو الدخل المرتفع لاشك أنه سيحظى بقدر أكبر من الخدمات والسلع ذات الجودة الأعلى ، التي تقدمها منظمات الأعمال التي يمتلكها القطاع الخاص .

الشكل القانوني لمنظمات الأعمال

BUSINESS ORGANIZATIONS LEGAL NATURE

يتوقف الشكل القانوني للمنظمات على طبيعة النظام الاقتصادي المتبع في الدولة ، ففي الاقتصاد الحر نجد جميع أنواع أشكال الملكية الخاصة والعامة ، في حين أن الاقتصاد الموجه تسوده أشكال الملكية العامة والتعاونية . وبالتالي فأشكال المنظمات القانونية تختلف من بلد لآخر ، وذلك حسب خصائص مجتمعاتها السياسية، والاقتصادية ، والحضارية . وضمن البلد الواحد يقوم القانون التجاري وقانون الشركات بوضع الاسس القانونية لاشكال ملكية منظمات الاعمال ، وهو الذي ينظم عملها ، ونشاطها ، ويحدد اجراءات تأسيسها ، وسنعمد فيما يلي الى استعراض سريع لأبرز الاشكال القانونية للمنظمات الشائعة في الوطن العربي ودول العالم :

١ . المنشاة الفردية ENTERPRENAURS :

ويقوم بتأسيسها شخص واحد هو المالك وبالتالي فهو مسؤول عن توفير رأس المال اللازم ، وتحديد نوع الانتاج ، واختيار الموقع ، وتعيين العاملين ، وبالتالي فهو الكل بالكل وصاحب القرار الأول والأخير . يتصف هذا الشكل من الملكية بسهولة اجراءات تأسيسه ، ومرونة العمل فيه ، حيث لا توجد اجراءات حكومية معقدة تعيق تنفيذ العمل فيه .

٢. شركات الاشخاص :

تعود الملكية في هذا الشكل القانوني لفردين فأكثر ، الذين تربط بينهم الثقة

المتبادلة في ادارة الشركة ، وتتميز بسهولة التأسيس والمرونة في العمل ، وتتكون شركات الاشخاص من الاشكال التالية :

أ. شـركـة التـضـامـن JOINT PARTNERSHIP COMPANY :

يتـصف هذا النوع من أشكال الملكيـة بأن الملاك مـتـضـامنون في ادارة الشـركـة والوفـاء بالتـزامـاتهـا تجاه الغـيـر ، التي لا تقـتـصـر على رأس المال فـقـط ، بل تشمل الممتلكات الخاصة ، وعليه نجد أن الثقة في التعامل مع شركة التضامن مرتفعة ، والمسؤولية المشتركة تساعد على تضافر جهود الملاك في الادارة والعمل .

ب. شركة التوصية البسيطة :

LIMITED PARTNERSHIP COMPANY

تنقسم الملكيـة في هذا النوع الى فـئـتين من الملاك : الاولى وتتكون من شـريك فأكثر متضامنين ، وينطبق عليهم ما ينطبق على ملاك شركة التضامن ويطلق عليهم الشركاء المتضامنون . الثانيـة : وتتكون من شريك واحد فـأكثر تقـتـصر مسؤوليتهم المالية على مدى مساهمتهم في رأس مال الشركة ويطلق عليهم الشـركـاء الموصين . وهؤلاء ليس لهم الحق في ادارة الشـركـة ، بل الاطلاع على حسـاباتها ، في حين أن حق الادارة يعـود للمـلاك المتـضـامنين . يتـصف هذا الشكل القانوني من الملكيـة بقدرته على تجميع وتوفيـر رأس مال كبيـر ، وتشجع التعامل معها لوجود شركاء متضامنين ، هذا الى جانب أنها تشجع على الاستثمار من خلال فئة الملاك الموصين الذين تنحصر مسؤوليتهم في رأس المال فقط .

جـ. الشركة ذات المسؤولية المحدودة :

LIMITED RESPOBNSIBILITY COMPANY

يمتلك هذا النوع من الشركات شريكان فأكثر ، ويضع قانون الشركات عادة حداً أقصى لعدد الشركاء ، يختلف هذا الحد من بلد لآخر . كما يحدد القانون حداً أدنى لرأس المال الذي يكون مقسماً الى حصص متساوية لا تقل الحصة عن مبلغ معين ، وهذه الحصص قابلة للتداول بين الشركاء الذين تقتصر مسؤوليتهم المالية على حصصهم في رأس المال فقط . ونظراً لمحدودية رأس المال في هذه الشركة ، فقد حظرت عليها القوانين التجارية في الدول ممارسة أعمال البنوك والادخار والتأمين ، كما حظرت عليها اصدار السندات . ويدير هذه الشركة شريك أو أكثر ، ويمكن أن يعهد بادارتها الى أشخاص من خارجها . يتصف هذا النوع من الشركات ، أنه يشجع صغار المستثمرين على الاستثمار، نظراً لمسؤوليتهم المحدودة والصغيرة عادة والمحصورة في حصتهم في رأس المال فقط .

٣. شركات الأموال وهي نوعان :

ا. الشركة المساهمة العامة PUBLIC SHAREHOLDERS

COMPANY : ويقسم رأسمالها الى أجزاء متساوية في القيمة والحقوق والواجبات وتدعى بالأسهم ، التي يتم طرحها في السوق للبيع وتسمى عملية البيع هذه بالاكتتاب العام ، وعليه فعدد الملاك غير محدود ويطلق عليهم تسمية المساهمين، الذين تنحصر مسؤوليتهم المالية بقيمة الاسهم التي يمتلكونها ، التي يمكن بيعها أو التنازل عنها للغير دون أخذ موافقة باقي المساهمين . وللشركة المساهمة جمعية عمومية تضم جميع

المساهمين ، تقوم باتخاذ القرارات عن طريق التصويت ، وهذه الجمعية العمومية تقوم بانتخاب عدد من أعضائها لتشكيل مجلس ادارة يكون مسؤولاً عن ادارتها وتسيير شؤونها ، والمجلس يقوم بانتخاب عضو من أعضائه ليكون مديراً عاماً للشركة ، ويكون المدير العام ومجلس الادارة مسؤولين أمام الجمعية العمومية للشركة . تتصف الشركة المساهمة أن لها شخصية اعتبارية مستقلة عن شخصية المالكين ، ولها كيان قانوني مستقل ، وهذا ما يشجع على عملية استثمار الاموال فيها . كما تتصف بقدرتها على توفير أموال كبيرة نتيجة كبر عدد الملاك ، وهذا ما يمكنها من مزاولة أنشطة كبيرة.

ب. **شركة التوصية بالأسهم** JOINTSOCK COMPANY : ويقسم ملاكها الى فئتين متضامنة وموصية ، رأس المال الموصي مقسم الى أسهم متساوية توزع على القسم الموصي من الملاك . والقسم المتضامن هو المسؤول عن ادارة الشركة ويمثلها أمام الغير ، وتظهر أسماؤهم في عنوان الشركة ، وحصصهم غير قابلة للتداول. أما القسم الموصي فأسهمهم يمكن بيعها دون الرجوع الى باقي الملاك ، وليس لهم الحق في ادارة الشركة .

٤. المنظمات التعاونية :

COOPERATIVE ENTERPRISE

يتكون المشروع التعاوني من عدد من الاعضاء الذين يساهمون في رأس ماله الذي يكون مقسماً الى حصص متساوية ، ويطلق على المشروع تسمية "الجمعية التعاونية" ، التي يكون لها مجلس ادارة منتخب من قبل جميع الاعضاء ، الذين لهم الحق في انتخاب عضو من أعضاء المجلس ليكون مديراً للجمعية ، ويكون مجلس

الادارة والمدير العام مسؤولين أمام جميع الأعضاء الذين تمثلهم جمعية عامة . والجمعية التعاونية لا تهدف الى تحقيق الربح ، بل تسعى الى تقديم خدمات لأعضائها بسعر التكلفة تقريباً ، فهي تقوم على أساس العمل التعاوني دون مقابل للاعضاء الذين هم المستفيدون . ويمكن للمشروع التعاوني أن يمارس نشاطه في كافة مجالات الخدمات الزراعية أو التسويقية أو أي مجال آخر دون الصناعة ، حيث ينحصر نشاط الجمعيات التعاونية في مجال تقديم الخدمات .

٥. المشروعات العامة PUBLIC ENTERPRISE :

ظهر هذا النوع من المشاريع نتيجة تدخل الدول بشكل مباشر في الميادين الاقتصادية ، وبالتالي فملكية هذه المشاريع تعود للدولة فقط ، التي تقوم بتوفير رأس مالها ، وتحديد نوع انتاجها ، أو الخدمة التي سوف تقدمها للمجتمع ، وذلك بما ينسجم مع سياستها العامة . وتنشيء الدولة هذه المشاريع لأسباب متعددة هي : إما لكون السلعة المراد انتاجها هامة للبلد وتخشى الدولة احتكارها ، أو أنها تحتاج الى رأس مال كبير وليس بامكان القطاع الخاص توفير مثل هذا المبلغ ، أو أن القطاع الخاص لم يقدم على إنشاء المشروع بسبب عدم تحقيقه لربح يقتنع به ليكون دافعاً له لانشائه علماً أن المشروع حيوي . ومما تجدر الاشارة اليه في هذا المجال ، أن الدول سمحت للقطاع الخاص بالمساهمة في رأس مال هذه المشاريع العامة لكن بنسبة حدها الاقصى ٤٩٪ لتحكم الدولة السيطرة على ادارتها ، وأصبح يطلق عليها اسم مشاريع القطاع المختلط . وللمشروعات العامة شخصية اعتبارية ولها استقلال ذاتي، وتتميز باتساع نشاطها ودعمها للاقتصاد .

والى جانب الأشكال السابقة هناك شكل يدعى بشركة المحاصة JOINT VENTURE التي تنشأ بين الاقارب والاصدقاء ويكون غير معلن عنها ، حيث تنشأ من أجل انجاز عمل معين وتزول بعد انتهاء هذا العمل .

العملية الادارية

THE MANAGEMENT PROCESS

تعريف العملية الادارية :

عندما ندرس الادارة كأحد فروع المعرفة الاكاديمية ، من الضروري أن نأخذ في اعتبارنا أن الادارة عملية ، حيث يساعدنا ذلك في تحليل وتوصيف وظائفها الرئيسية التي تتكون منها . وحين مناقشتنا ومعالجتنا لهذه العملية ، نجد من المناسب والضروري دراسة وتوصيف كل وظيفة من وظائف عملية الادارة التي تتكون منها على حده . وعملية الادارة سلسلة من الوظائف المترابطة والمتداخلة مع بعضها البعض، وهنا تمثل حقيقة أمامنا هي أنه في الممارسة العملية قد يؤدي المدير - وغالباً ما يؤدي - عدة وظائف بآن واحد ، أو على الاقل أجزاء منها وبشكل مستمر، وذلك حسب المواقف والظروف .

بعد هذا التقديم يمكن تعريف العملية الادارية على أنها عمل يقوم به شخص يدعى المدير أيا كان منصبه الاداري أو مجال عمله ، وهذا العمل يتضمن عدداً من الانشطة يعتمد تنفيذها على مجموعة من المبادىء والأسس والأصول والقواعد الادارية، يستعين بها في تسيير العمل وادارة شؤونه وتحقيق أهداف المنظمة ، وقد صنف المفكرون والكتاب الاداريون هذه الأنشطة ضمن أربعة عناصر رئيسية هي التخطيط، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة .

عناصر (مكونات) العملية الادارية :

ELEMENTS OF MANAGEMENT PROCESS

. وضحنا في التعريف السابق أن العملية الادارية تتكون من أربع وظائف أو عناصر ، حيث سنعمد هنا الى تعريف كل عنصر على حدة بشكل موجز ، لنعطي القارىء فكرة سريعة وموجزة عنها في البداية ، على أن نأتي على شرحها تفصيلاً لاحقاً. وتجدر الاشارة في هذا المقام الى أن هذه العناصر يطلق عليها تسميتان هما : وظائف الادارة THE FUNCTIONS OF MANAGEMENT ، أو وظائف المدير THE FUNCTIONS OF MANAGER.

التخطيط : PLANNING

عمل يتم بموجبه تحديد الاهداف ، ووضع الخطط للوصول اليها ، ورسم السياسات والاجراءات ، واتخاذ القرارات في ظل بدائل متعددة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة . والتخطيط يتعامل مع المستقبل الذي يكتنفه الغموض ، وفي بيئة يوجد فيها عدد من المتغيرات ، يستدعى الأمر معها القيام بعملية تدعى بالتنبؤ من أجل تخفيف حدة هذا الغموض ، ومعرفة اتجاه هذه المتغيرات ، ليسهل التعامل معها . والتخطيط يسبق جميع عناصر العملية الادارية ، بل يسبق أي عمل يراد تنفيذه ، فهو يرسم خط التنفيذ وينير لنا الطريق للوصول الى الهدف الذي يعتبر نقطة البداية والنهاية . يتضح من ذلك أن التخطيط يحتل موقع الصدارة بين وظائف الادارة ، باعتباره الوظيفة الادارية الاولى التي تؤدى منطقياً ، ولأنه بطبيعته مطلوب لتكوين المنظمة ، وتقرير أنماط القيادة ، وتصميم نظام الرقابة فيها . وتتمثل فائدة التخطيط بشكل عام أن نتائجه يعبر عنها بالخطط التي تخدم في العادة كتوجيهات لتصرفات أفراد المنظمة من أجل انجاز الاهداف المحددة .

التنظيم : ORGANIZING

عمل أو وظيفة يتم بموجبها دراسة طبيعة الأهداف المطلوبة وتحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية التي يُحتاج الى تحقيقها ، وإسناد مهمة القيام بهذه الأنشطة الى وحدات أو تقسيمات ادارية متخصصة للقيام بها ، ومن ثم تحديد مهام ومسؤوليات وسلطات كل منها ، مع مراعاة التنسيق فيما بينها رأسياً وأفقياً . وتسعى وظيفة التنظيم الى تحديد الافراد اللازمين للقيام بمهام الوحدات الادارية رؤساء ومرؤوسين ، مع تحديد مهام ومسؤوليات وسلطات كل منهم ، والتنسيق بين أعمالهم . ويتصل بموضوع التنظيم موضوع على قدر كبير من الأهمية وهو السلطة وسلسة الأمر ، التي من خلالها تنساب الأوامر والتعليمات من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته ، وهو يوضح العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه في كافة المستويات الادارية في المنظمة . ويتصل بموضوع خط السلطة المركزية واللامركزية ، فلامركزية السلطة تعني أن الرئيس في المستوى الاداري يفوض مرؤوسه في اتخاذ القرارات واصدار الأوامر نيابة عنه .

القيادة والتوجيه :LEADERSHIP AND DIRECTING

تعرف وظيفة التوجيه بأنها القيادة ، الارشاد ، التحريك ، والتحفيز . وعلى الرغم من الاختلاف في التعبير الذي يستخدم في تسمية هذه الوظيفة ، فمن المتفق عليه أن هدفها هو : إحداث صور مرغوبة من السلوك من جانب أفراد المنظمة، لذلك من الافضل اعتبار التوجيه متغير وكأحد عناصر المدخلات في المنظمة ، الذي يهدف الى التأثير في السلوك ، حيث تظهر نتائج التوجيه الفعال في تطوير وتنفيد الخطط ، وفي تصميم ادارة نظم الرقابة .

ولا تتضمن وظيفة التوجيه في المنظمات الرسمية مجرد تلك الخصائص الجيدة في العلاقات المتبادلة بين الافراد ورئيسهم والمعروفة باسم أسلوب القيادة ، ولكن تتضمن أيضاً جميع تصرفات المدير الضرورية لاداء الوظائف الادارية ، التخطيط ، التنظيم ، والرقابة ، بالاضافة الى الاختيار المناسب لاسلوب القيادة . وبالتالي يمكن القول أن وظيفة التوجيه أوسع نطاقاً من العلاقات المتبادلة بين المدير والمرؤوس . ومن بين الوظائف الادارية المتصلة بوظيفة التوجيه هي وظيفة التحفيز ، وتخطيط وتنفيذ برامج الاتصال الرسمي ، وتدبير وتهيئة الافراد لتنمية المنظمة بشكل مستمر ، وهذه الوظائف جميعها تشارك بشكل كبير في خلق المناخ التنظيمي الذي يصبح بدوره محدداً هاماً لسلوك أفراد المنظمة .

في ضوء ما تقدم نجد أن وظيفة التوجيه تتعلق بادارة العنصر البشري ، وهي تتضمن اصدار الاوامر والتعليمات والتوجيهات من قبل الرؤساء للمرؤوسين وتنفيذها عن رغبة وقناعة ، وتوجيه نشاطهم نحو الأهداف المحددة . وتسعى هذه الوظيفة الى تحقيق التعاون ، وحفز العاملين على الاداء والسلوك السليمين ، من خلال رفع روحهم المعنوية ، وهذه الامور تتم بوساطة ثلاثة عمليات رئيسية يقوم بها المدير وهي : القيادة ، والحفز الانساني ، والاتصال . يتضح من ذلك أن هذه الوظيفة ، ليست بالسهلة ، ذلك لأنها تتعامل مع كائن حي متغير وهو الانسان وليس جماداً.

الرقابة : CONTROL

تهدف وظيفة الرقابة الى التأكد من أن تنفيذ الخطة يسير وفق ما هو مخطط ومرسوم لها ، وبالتالي فهي تعمل على التأكد من الاستخدام الفعال لموارد المنظمة من أجل

تحقيق أهدافها ، وهذا يتم من خلال عملية مكونة من ثلاث مراحل تشكل بمضمونها الرقابة :

أ. تحديد المستويات المتوقعة للاداء (المعايير) .

ب. قياس الاداء الحالي ومقارنته على المستويات المتوقعة للاداء .

جـ . اتخاذ الاجراءات الكفيلة لتصحيح الانحرافات السلبية في حالة وجودها ، وتدعيم الانحرافات الايجابية النافعة لزيادة الاستفادة منها .

يتضح مما تقدم ضرورة تفصيل الخطة وتوضيحها ، وعلى الاخص ترتيب خطوات العمل ، وتوقيت اتمام كل خطوة ومسؤولية تنفيذها ، فوجود ذلك ووضوحه يساعد كثيراً في أداء وظيفة الرقابة لمهمتها بكفاية .نستنتج من ذلك أن وظيفتي التخطيط والرقابة متكاملتان وهناك علاقة وثيقة بينهما ويمكن أن يطلق عليهما دائرة "التخطيط - الرقابة - التخطيط " فالتخطيط هو الذي يمد وظيفة الرقابة بالمستويات الرقابية المطلوبة ، في حين الاخيرة توفر للاولى معلومات عن مدى النجاح في تنفيذ الخطة.

صفات العملية الادارية : THE MANAGEMENT PROCESS CHARACTERASTICS

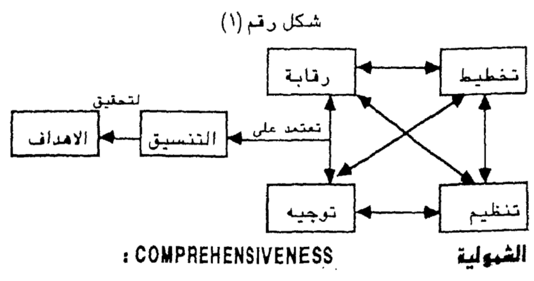
مر معنا في السابق أن مصطلح وظائف الادارة هو نفسه العملية الادارية التي تشمل وظائف التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، والرقابة ، وأن التنسيق هو محور العملية الادارية ويتخللها جميعها . فالتنسيق هو جهد مبذول يهدف الى تسهيل العمل المشترك لهذه الوظائف الأربعة ، وللأجزاء التي تتكون منها المنظمة ، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بأقل قدر ممكن من الاحتكاك ، وأكبر قدر من التفاعل التعاوني . إذن فالتنسيق

ليس بوظيفة ادارية مستقلة ، بل هو جوهر العملية الإدارية، وقاعدة ترتكز عليها وظائف الادارة عند تنفيذها من قبل المدير . وفي مجال شرحنا هنا سنتعرض الى ثلاث صفات أساسية تتصف بها العملية الادارية ، سنأتي على شرحها تفصيلاً ، وهذه الصفات مايلي :

١. التداخل OVERLAPING :

يقصد بالتداخل أن المدير عند قيامه بممارسة العمل الإداري واستخدام وظائف الادارة ، ليس ملزماً بتنفيذها حسب الترتيب الذي أوردناه سابقاً وهو التخطيط ، التنظيم، التوجيه ، فالرقابة ، بحيث يقوم بالتخطيط وبعد أن يفرغ منه ينتقل الى التنظيم و هكذا حتى يفرغ من تنفيذ واستخدام جميع الوظائف ، بل يمكنه أن يقدم أو يؤخر استخدام إحداها عن الأخرى ، فهذا الأمر لا يحكمه أسلوب أو ترتيب معيّن ، بل يحكمه طبيعة الموقف الذي يواجهه المدير . إلا أنه تجدر الإشارة هنا الى أنه يمكن استخدام الترتيب والتتابع الذي أوردناه أعلاه في حالة واحدة هي كون العمل جديداً ، وحتى في هذه الحالة ; نجد أن طبيعة الموقف هي التي فرضت أسلوب استخدامها . يتضح من ذلك أن وظائف الادارة ومن خلال صفة التداخل ، أنها ليست مستقلة ، بل متشابكة ومترابطة يعتمد بعضها على بعض ، وفيما يلي شكل توضيحي لهذه الصفة :

شكل رقم (١)



الشمولية COMPREHENSIVENESS :

وهي الصفة الثانية وتعبر عن أن وظائف الإدارة يقوم باستخدامها وممارستها أي مدير ، أيا كان مستواه الإداري ومنصبه داخل المنظمة ، فهذا الإستخدام لا يقتصر على فئة معينة من المديرين بل يشملهم جميعاً ، فالعمل الاداري واحد لا يختلف من مستوى لآخر طالما أنه يمارس من قبل الآخرين . فوظيفة التخطيط مثلاً لا يمكن لأي مدير أيا كان مستواه الإداري أن يستغني عنها ، وهذا هو الحال بالنسبة لباقي الوظائف ، وهذا قاد للاتفاق على أن وظائف الإدارة ذات صفة شمولية ، والذي يختلف هو فقط نطاق ممارسة كل وظيفة . فوظيفة التخطيط على سبيل المثال ، تمارسها الإدارة العليا على نطاق واسع وعلى مستوى المنظمة ككل ، في حين أن الإدارة الوسطى تمارسها على نطاق أضيق ، ويضيق النطاق أكثر عندما تمارسها الإدارة المباشرة . وكذلك وظيفة الرقابة ، فنتيجة التصاق الإدارة المباشرة بقاعدة الهرم الاداري وهو مستوى التنفيذ ، نجد أن نطاق ممارستها واسع . وعليه يمكن القول وكنتيجة لما سبق ، أن الاختلاف لا يقتصر على نطاق الممارسة من مستوى اداري لآخر ، بل يشمل مدى الأهمية . ففي ضوء ما تقدم نجد أن وظيفة التخطيط ذات أهمية كبيرة للإدارة العليا ، وتقل هذه الأهمية بشكل أكثر

لدى الإدارة المباشرة عن الوسطى والعليا ، على اعتبار أنها هي المراقب المباشر على سير التنفيذ ، وهذا ما حكمه موقع هذه الإدارة والتصاقها بالمنفذين في قاعدة الهرم الإداري . وبناء عليه يمكن القول أنه نتيجة اختلاف نطاق ممارسة وظائف الإدارة وأهميتها بالنسبة لكل مستوى اداري ، نجد أن حيز الزمن أو الوقت الذي تأخذه أو تستغرقه كل وظيفة من وقت المدير ، يختلف أيضاً من مستوى اداري لآخر . ففي حين نجد أن وظيفة التخطيط تأخذ الزمن الأكبر من وقت المدير في الإدارة العليا ، نجد أن وظيفة الرقابة لدى المدير في الادارة المباشرة ، هي التي تستغرق هذا الوقت الأكبر . ونعرض فيما يلي شكلاً توضيحياً يوضح صفة الشمول وفق ما شرحناه آنفاً .

شكل رقم (٢)

المستوى الاداري	مجال الممارسة + الأهمية + حيز الوقت			
الادارة العليا	تخطيط	تنظيم	توجيه	رقابة
الادارة الوسطى	تخطيط	تنظيم	توجيه	رقابة
الادارة المباشرة	تخطيط	تنظيم	توجيه	رقابة

العمومية : UNIVERSALITY

وهي الصفة الثالثة للعملية الادارية . لقد أوضحنا آنفاً أن هذه الوظائف تشمل أو يقوم بها كل مدير داخل المنظمة أياً كان مجال عمله ، سواء في التسويق ، أو الإنتاج ، أو المجال المالي ، أو أي مجال آخر . فمدير التسويق مثلاً يمارس وظيفة الرقابة ، كذلك المدير المالي أو أي مدير آخر في المنظمة . وصفة العمومية لا تقتصر على نوع معين من المنظمات ، بل تشمل جميع أنواعها ، سواء أكانت صناعية ، أم تجارية ، أم خدمية . وبشكل عام فأن كل مجهود بشري جماعي يسعى الى تحقيق هدف أو أهداف محددة ،

يحتاج لاستخدام عملية الادارة وفق مفهومها السابق لتحقيق غايته التي ينشدها . ونعيد ونؤكد ثانية في هذا المقام على أن مفهوم العمومية لا يشمل المنظمات ككل فحسب ، بل يشمل المستويات الادارية بداخلها أيضاً ، حيث لا يقتصر على المستوى الاداري الاعلى فقط ، بل يشمل كافة المديرين في كافة المستويات الادارية ، اذ يساهم كل مدير في المنظمة في ادارة وتنسيق الموارد ، فالكل يعمل لتحقيق الأهداف المحددة ، وبالتالي يحتاج لممارسة الوظائف الادارية أو بعضها. فعمل المدير أيا كان مجاله ومستواه الاداري ونوعية نشاط المنظمة التي يعمل فيها ، يتضمن شقين : الأول ويمثل الجانب الفني الذي يُعبر عن مجال عمله ، والثاني يمثل الجانب الاداري ويعبر عن وظائف الادارة ، لأن أي مدير إنما ينفذ عمله بوساطة الآخرين وهم مرؤوسوه ، فهو بلا شك بحاجة لممارسة وظائف الادارة التي تساعده على تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة عمل الآخرين ، في سبيل تحقيق أهداف العمل المناط أو المكلف به ، وفيمايلي شكل توضيحي لذلك :

شكل رقم (٣)

المستوى الاداري	النشاط : فني	+ إداري
الادارة العليا		
الادارة الوسطى	الجانب الفني	الجانب الاداري
الادارة المباشرة		

يتضح من الشكل السابق أن جميع المديرين وعلى اختلاف مجالات أعمالهم، يتضمن عملهم جانبين إثنين : الفني والإداري معاً . ويلاحظ من الشكل أيضاً أنه في حين

يستغرق الجانب الفني وقتاً أقل لدى الإدارة العليا ، نجد أن الجانب الإداري هو الذي يستغرق هذا الوقت ، على اعتبار أن الادارة العليا هي المسؤولة عن تخطيط وتنظيم وتوجيه العمل داخل المنظمة ككل ، انطلاقاً من مفهوم أن العمل ينفذ بوساطة المرؤوسين ، أما الأمور الفنية فتتركها الادارة العليا للمعاونين والادارات الأدنى . وبالنسبة للإدارة المباشرة نجد العكس ، فمعظم وقتها نجده منصرفاً في متابعة الأمور الفنية المتعلقة بتنفيذ العمل ، وهذا سببه موقع هذه الادارة والتصاقها المباشر بقاعدة التنفيذ كما أسلفنا في السابق . وهذا يقودنا الى نتيجة مفادها ، أننا كلما نزلنا في الهرم الإداري الى المستويات الادارية الأدنى (وأيا كان مجال العمل) ، كلما احتاج المدير الى الجانب الفني المتخصص أكثر من الجانب الاداري ، والعكس صحيح كلما صعدنا بالهرم الاداري للأعلى .

المبادىء العامة في الادارة وتصنيفها

THE PRICIPLES OF MANAGEMENT AND ITS CLASSIFICATION

مبادىء الادارة هي حصيلة جهود ودراسات ميدانية قام بها عدد من المفكرين على مدى عشرات من السنين الماضية ، وهي تعبر عن فرضيات ثبت صحتها فعممت نتائجها فأصبحت حقائق جوهرية تفسر سلوك الظواهر الادارية في المنظمات، وتساعد في فهمها والتعامل معها للوصول الى أفضل النتائج . وبالتالي فالاداري عندما يريد تطبيق هذه المبادىء أو الحقائق ، يعرف مسبقاً ما هي النتائج التي سيحصل عليها من وراء تطبيقه لها ، وعليه فهي بمثابة قواعد إرشادية للتفكير والعمل الاداري .

وتتصف مبادىء الادارة بأنها ذات طابع عمومي ، وهذا يعني إمكانية تطبيقها في مجالات الاعمال كافة على اختلاف أنواعها ، حيث سنحصل على نفس

النتائج تقريباً ، وهذا ما يشير الى صفتها الثانية وهي الثبات النسبي وليس الكامل .
ويعود السبب في ذلك الى أن علم الادارة من العلوم الانسانية التي تتعامل مع الانسان والبيئة وكلاهما يتصفان بالحركية المستمرة وعدم الثبات ، بحيث يصعب وضع قواعد ثابتة للتعامل معها كما هو الحال في العلوم الطبيعية والرياضيات مثلاً . لذلك يتوجب على الاداري أن يكون مرناً في تطبيقها ، ويعرف كيف وأين ومتى يطبق كلا منها ، وهذا ما جعل المفكرين يقولون عن الادارة أنها ليست علماً فحسب بل هي علم وفن كما مر معنا سابقاً .

بعد هذا العرض والتقديم سنعمد فيمايلي الى استعراض مجموعة من مبادىء الادارة التي يمكن تصنيفها ضمن خمس مجموعات رئيسية ، كل مجموعة منها تشتمل على عدد من المبادىء المتجانسة التي لها هدف واحد تقريباً ، مع الاشارة الى إمكانية تصنيف بعض المبادىء في أكثر من مجموعة ، وهذا يعني أن لها أكثر من هدف .

مجموعة البحث العلمي :

وتشتمل على مبدأين يهدفان الى تطبيق المنهج العلمي في دراسة الظواهر الادارية والتعامل معها وهما :

١. **استخدام التجربة EXPERMENT** : وهذا يعني أنه عند دراسة ظاهرة ادارية ما ، يجب وضع فرضية عنها على شكل حل مبدئي ، والقيام بتجارب ودراسات عملية وتطبيقية لاختبار مدى صحة الحل أو الفرضية ، ولعل أبرز من طبق هذا المبدأ هو فريدريك تايلور رائد المدرسة العلمية في الادارة .
٢. **ملاحظة الظواهر لاستخلاص النتائج OBSERVATION** : وهذا يعني أن الاداري الذي يريد أن يدرس ظاهرة ما أو مسألة ادارية ما ليصل

الى نتيجة عنها ويحسن التعامل معها ، يتوجب عليه ملاحظة ومراقبة سلوك الظاهرة لفترة زمنية ، يمكنه بعدها تكوين فكرة عنها تساعده في التعامل معها بشكل جيد ، وأبرز رواد هذا المبدأ هو إلتون مايو رائد مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة .

مجموعة الكفاية الادارية :

تتكون هذه المجموعة من المبادىء الإدارية التي تهدف إلى أداء العمل بكفاءة جيدة وبتكلفة قليلة وتشتمل على مايلي :

١. **تقسيم العمل** WORK DIVISION: ويعني تجزئة العمل الواحد الى جزئيات أو وحدات عمل صغيرة ، ليسهل أداؤها ، وتنفيذها بسرعة .

٢. **التخصص** SPECIALIZATION : وهو مرحلة لاحقة لتقسيم العمل، فبعد تجزئة العمل الواحد إلى جزئيات ، يسند مهمة تنفيذ الجزئية الواحدة الى فرد أو أكثر . والغاية من ذلك أن أداء جزئية واحدة ، يساعد الفرد على زيادة إتقانه لأدائها ، وزيادة سرعته، مما يرفع من مستوى كفاءته الانتاجية، ويخفض من تكلفة العمل . وتجدر الإشارة الى أن التخصص يمكن أن يكون على مستوى وحدات ادارية كبيرة ، فعندما نقول وزارة المواصلات فهذا يعني أن الوزارة وحدة ادارية كبيرة متخصصة في فتح الطرق وإقامة الجسور .

٣. **تبسيط العمل** JOB SIMPLEFICATION : ويعني مراقبة أسلوب وطريقة أداء العمل الواحد منذ بدايته وحتى نهايته بكافة خطواته وجزئياته ، من أجل اكتشاف العوائق التي تحول دون تنفيذه بسهولة ويسر وبسرعة ،

والعمل على القضاء عليها ، وبالتالي تنفيذ العمل بكفاءة عالية وتكلفة قليلة وبوقت أقل .

٤. **التكلفة** COST : يشير هذا المبدأ الى ضرورة خفض التكلفة إلى أدنى حد ممكن سواء في المال ، أو الجهد ، أو الوقت ، دون التأثير في كفاءة العمل .

مجموعة المبادىء التنظيمية :

تشتمل هذه المجموعة على مبادىء متعددة تسعى وتهدف الى تحقيق فاعلية العمل واستمراريته والمحافظة عليها ، وهذه المبادىء مايلي :

١. **وحدة الهدف** GOAL UNITY : وتعني أن الأهداف الجزئية توضع على أساس الهدف الكلي ، وبشكل تسعى الى تحقيقه ، وهذا يساعد على وجود النظرة الكلية للعمل داخل المنظمة .

٢. **الوظيفة** POSITION : يقصد بهذا المبدأ أن إحداث الوظائف في المنظمة يكون حسب متطلبات العمل وحاجاته ، وليس على أساس الافراد ومراكزهم ومؤهلاتهم ... الخ ، فالوظيفة لا تتأثر بشاغلها ، لأن الفرد يشغل الوظيفة بواجباتها ومسؤولياتها وحقوقها ، فعملية اختيار الفردوتعيينه تكون من خلال تطابق مواصفاته مع مواصفات الوظيفة وليس العكس .

٣. **التجانس والتكامل** HARMONY AND INTEGRATION :
ويقصد به تجميع المهام أو الأعمال المتشابهة أو المتكاملة مع بعضها البعض ، وإسنادمهمة تنفيذها لفرد ما أو اكثر أو لوحدة ادارية ، من أجل منع الازدواجية والاحتكاك في أداء العمل .

٤. **تكافؤ السلطة مع المسؤولية :**

AUTHORITY AND RESPONSIBILITY EQULIBRIUM

معنى السلطة هو الحق في إصدار أوامر ملزمة التنفيذ من قبل الآخرين، وبدونها لا يمكن أن يدار العمل . أما المسؤولية فهي نتيجة للسلطة ، فحيث تمارس السلطة لا بد من أن ينشأ عنها مسؤولية ، والمسؤولية لا يمكن تفويضها ، في حين أن السلطة يمكن تفويضها لشخص آخر اذا رغب صاحبها ، وبالتالي فالسلطة يجب أن تكون على قدر المهمة والمسؤولية المكلف بها الفرد .

٥. **التدرج الهرمي أو تدرج السلطة** HIERARCHY : في كل منظمة هناك خط يدعى بخط السلطة ، الذي ينساب من قمة الهرم التنظيمي (المدير العام) وحتى قاعدته . هذا التدرج يدعى بتسلسل السلطة أو الرئاسات الإدارية ، حيث ينشأ عنه ما يسمى برئيس ومرؤوس ومستويات ادارية . ومن خلال خط السلطة تنساب الأوامر والتعليمات من الأعلى للأسفل ، ويجب احترامه من قبل العاملين كافة في المنظمة رؤساء ومرؤوسين .

٦. **وحدة الأمر** UNITY OF COMMAND : وتعني أن المرؤوس لا يتلقى الأوامر والتعليمات سوى من رئيس واحد فقط ، كي لا تكون هناك ازدواجية في السلطة ، وبالتالي فوحدة الأمر تتعلق بتنظيم السلطة داخل المنظمة .

٧. **وحدة التوجيه** UNITY OF DIRECTION : وتعني وجود خطة واحدة لمجموعة من الاعمال والأنشطة ، يقوم بها جماعة من الأفراد تعمل تحت رئاسة واحدة ، وعليه فهي تتعلق بتشغيل الأفراد وهي نتيجة حتمية لوحدة الأمر .

٨. **الانتظام والترتيب** ORDER : وهو نوعان مادي واجتماعي ، فالاول

يشير الى ضرورة أن يكون لكل شيء مادي مكان محدد له ومعروف ، من أجل سهولة الوصول إليه وعدم فقدانه . أما الثاني فيشير الى ضرورة وجود مكان مخصص أيضاً ومعروف لكل فرد في المنظمة ، وأن يتم اختياره بشكل مناسب وتعيينه في وظيفة مناسبة أيضاً .

٩. **النظام** DISCIPLINE : ويقصد به مجموعة القواعد والتعليمات التي يجب التقيد بها من قبل العاملين عند تنفيذهم لأعمالهم ، فهي توضح لهم السلوك السليم في العمل . ويلحق بالنظام عادة عقوبات تفرض بحق العاملين الذين يخالفون قواعده ، فبدونها لا يكتسب الأهمية والجدية في الالتزام به .

١٠. **المرونة** FLEXIBILITY : تعمل المنظمة وادارتها في بيئة سمتها الأساسية التغير الذي يعتبر سمة الحياة والعصر ، لذلك يجب مراعاة المرونة في كل شيء سواء في التخطيط ، أو التنظيم ، أو التوجيه ، أو الرقابة . فالمرونة تعني قابلية الشيء للتغيير والتعديل ، وهي ضرورية للتكيف مع عوامل البيئة المتغيرة .

١١. **نطاق الادارة** SPAN OF MANAGEMENT : ويشير الى وجود حد معين وطاقة محددة لدى الرئيس للاشراف على عدد من المرؤوسين بكفاءة وفاعلية .

١٢. **قصر خط السلطة** SHORT LINE OF AUTHORITY : ويشير الى ضرورة تقصير خط السلطة بين قمة الهرم التنظيمي وقاعدته، لتحقيق السهولة والفاعلية في الاتصال، ولكي تكون الرقابة اكثر فاعلية ، ولتصل الاوامر في الوقت المناسب .

١٣. **تحليل العمل** JOB ANALYSIS : ويشير الى ضرورة تحديد ووصف

مضمون كل وظيفة من حيث مهامها ومسؤولياتها وسلطاتها ومخاطرها والمناخ الذيَ تؤدى فيه ، وتحديد مواصفات شاغلها لوضع الفرد المناسب في العمل المناسب .

١٤. **الرقابة** CONTROL : يقوم هذا المبدأ على أساس فصل الرقابة عن التنفيذ، اذ لا يجوز أن تكون جهة الرقابة هي الجهة المنفذة تفادياً لعملية الغش المحتملة .

١٥. **تفويض السلطة** AUTHORITY DELEGATION : تسهيلاًلعملية اتخاذ القرارات وسرعة البت في الأمور وعدم تعطيل العمل ، لا بد من قيام الرئاسات الادارية الاعلى بتفويض الرئاسات الأدنى حق اتخاذ القرارات وتصريف الأمور .

مجموعة زيادة المقدرة على العمل :

وتشتمل هذه المجموعة على المبادىء التي تسعى لتحسين قدرة الأفراد على أداء العمل ، وزيادة كفاءتهم الانتاجية ومن هذه المبادىء مايلي :

١. **التدريب** TRAINING : ويقصد به استخدام مجموعة من الأسس والمفاهيم والأساليب ، التي يمكن بوساطتها تحسين أداء الفرد للعمل ، وتوسيع نطاق دائرة معرفته به ، وزيادة مهارته في تنفيذه ، وتوضح له السلوك السليم .

٢. **تحسين المناخ المادي للعمل** PHYSICAL CLIMATE IMPROVEMENT : ويقصد به ضرورة توفير شروط مناخية مناسبة تساعد الأفراد على تنفيذ أعمالهم بشكل جيد ، فهناك علاقة بين المناخ المادي

الجيد ، وزيادة قدرة العاملين على الأداء . ويعني المناخ المادي المناسب ، الإضاءة الجيدة ، التهوية المناسبة ، الحرارة المعتدلة ، والنظافة ، والترتيب ....الخ .

٣. **تحقيق التعاون** COOPERATION : من الطبيعي أنه كلما ساد روح التعاون والفريق جوّ العمل ، مكن ذلك الأفراد من تنفيذ أعمالهم بشكل جيد ، فالتعاون بين أعضاء جماعة العمل ، يهيء لهم مناخاً اجتماعياً مناسباً ، يزيد من مقدرة العاملين على الإنتاج ، ويشكل قوة كبيرة لانجاز العمل بكفاءة عالية.

٤. **استقرار العمل** WORK STABILITY : يقصد بالاستقرار هنا عدم نقل الفرد بشكل متكرر وسريع من عمل لآخر ، لأن الإنسان العامل يحتاج الى وقت للتدرب على أداء عمله بشكل جيد ، فإذا ما نقل منه بسرعة ، لن تتاح الفرصة له للإستفادة والتعلم والتدرب على تنفيذه ، وبالتالي تقل مقدرته على الاداء بشكل جيد .

مجموعة زيادة الرغبة في العمل :

تهدف مبادىء هذه المجموعة الى رفع الروح المعنوية للعاملين ، وزيادة رغبتهم وحبهم للعمل داخل المنظمة ، وتشتمل على المبادىء التالية :

١. **المساواة** EQUALITY : لا شك أن توفير المساواة والعدالة بين العاملين أمر على قدر كبير من الأهمية ، فهي تساعد الرئيس على كسب ثقة الافراد ، وتعاونهم واخلاصهم في العمل ، وإطاعة أوامره عن محبة وقناعة ، ورفع روحهم المعنوية .

٢. المبادأة INITIATIVE : ويقصد بها تشجيع الأفراد وفتح الباب أمامهم لابداء آرائهم ومقترحاتهم من أجل تطوير العمل ، وجعلهم يسهمون في اتخاذ القرارات بشكل عام ، والقرارات المتعلقة بهم بشكل خاص ، وهذا الأمر يتطلب توفير أمرين اثنين هما : الحرية ، والديموقراطية ، فهما تشعران الفرد بأهميته ، وأن له دورا ، وهذا ما يرفع من معنويته ، وبالتالي حبه لعمله وللمنظمة معاً .

٣. المعاملة الإنسانية الطيبة HUMAN RELATIONS : وتعني ضرورة احترام الفرد مهما قل شأن العمل الذي يزاوله ، وعدم معاملته معاملة آلية لا تحترم انسانيته ، فالمنظمة يجب أن تنظر اليه على أنه انسان له أحاسيس ومشاعر يجب احترامها ، ورغبات وآمال يجب توفير الجو المعنوي المناسب لاشباعها .

المدخل العلمي في الادارة

THE SCIENTIFIC APPROACH TO MANAGEMENT

يقصد بالمدخل العلمي في الادارة ، الاسلوب أو الطريقة التي يجب اتباعها عند دراسة الظواهر الادارية ، للوصول الى نتائج محددة حيالها ، بشكل تفسر سلوكها ، ووضع مبادىء وأسس وتعميمها للاستفادة منها في كيفية التعامل معها ، والتنبؤ بها ، وتحقيق أفضل النتائج . كما يقصد به المنهجية العلمية التي يجب أن يتبعها المدير في دراسة الموضوعات والمشاكل الادارية ، واتخاذ القرارات المناسبة حيالها . وسنسعى فيمايلي الى توضيح ما تقدم بشكل موجز وسريع على النحو التالي :

الاسلوب العلمي في دراسة الظواهر الادارية :

هناك أسلوبان يمكن اتباعهما في هذا المجال وهما :

١. أسلوب الملاحظة : وبموجبه يتم ملاحظة سلوك الظاهرة لفترة زمنية محددة، من أجل تكوين استنتاجات معينة حولها ، تساعد في تفسير سلوكها ، والاسباب التي أدت الى هذا السلوك ، وهذه الاستنتاجات تعمم بعد ذلك بعد أن يتم التأكد منها . فمن الأمثلة على الظواهر الادارية في مجال العمل ، ظاهرة التأخر عن الدوام الرسمي التي يجب مراقبتها باستمرار ، ومعرفة أسبابها لتكوين نتيجة عامة عنها وعن سببها ، ووضع الحل اللازم لها وتعميمه .

٢. أسلوب التجربة أو الاختبار : وبموجبه يتم تحديد فرضية معينة ، ثم القيام بتجارب ميدانية عملية تطبيقية لاثبات صحتها والوصول الى نتيجة محددة ، ومن ثم تعميمها . ومن الظواهر الادارية التي يمكن تحديد فرضية حولها على سبيل المثال ، ظاهرة الاضاءة التي لها تأثير في انتاجية الفرد ، أو هناك علاقة طردية بين الروح المعنوية وانتاجية الفرد ، وقد قام كل من فريدريك تايلور ، وإلتون مايو بتجارب عملية ميدانية لاثبات صحة هاتين الفرضيتين الى جانب العديد من الفرضيات ، وقد توصلا الى نتائج مفيدة وقاما بتعميمها.

الاسلوب العلمي في دراسة المسائل الادارية:

يتضمن المنهج العلمي في دراسة المسألة أو المشكلة الادارية خطوات متعددة ومتلاحقة ، يمكن في ضوئها وضع أو الوصول الى حل معين مناسب حيالها ، وفيمايلي

سنعرض هذه الخطوات بشكل موجز ، على اعتبار أنه سيأتي تفصيلها بشكل أكبر عند دراسة عملية اتخاذ القرارات في فصل لاحق :

١. **تحديد وتعريف المسألة موضع الدراسة** : من الضروري وقبل كل شيء تحديد ومعرفة جوهر المسألة أو المشكلة المراد دراستها ، والتي يريد المدير أن يصل الى حل لها ، أو تكوين نتائج حولها ، فمعرفة الجوهر ومنذ البداية ، يساعد والى حد كبير في الوصول الى نتائج وحلول جيدة .

٢. **تحديد المعلومات المراد جمعها عن المسألة ونوعيتها** : عند معرفة جوهر المسألة أو المشكلة المراد دراستها ، يسهل عندئذ تحديد نوعية المعلومات المراد جمعها ، وذلك لأن تحديد المعلومات يكون في ضوء مضمون المسألة ، والمعلومات بلا شك يُعتمد عليها بعد تحليلها وتفسيرها في الوصول الى نتائج وحلول طيبة ، وعليه فكلما كانت جيدة أمكن الوصول الى حلول مناسبة .

٣. **تحديد مصادر المعلومات** : تتضمن هذه الخطوة تحديد الجهة التي سيتم الحصول على المعلومات منها ، ومصادر المعلومات منها ما هو داخلي أي من داخل المنظمة ، ومنها ما هو خارجي . والمعلومات إما أن يتم جمعها من الواقع الفعلي الميداني ، أو أن يتم من خلال الاوراق والملفات والمعاملات ، والجداول الاحصائية ، والكتب والمراجع العلمية .... الخ .

٤. **تحديد أسلوب جمع المعلومات** : يتحدد الأسلوب حسب نوعية المعلومات المطلوب جمعها . وبوجه عام هناك ثلاثة أساليب شائعة الاستخدام يمكن ايجازها بمايلي :

أ. الملاحظة أو المراقبة .

ب. الاستبيان أو قائمة الاستقصاء ، وهي عبارة عن مجموعة من الاسئلة

توجه لمصدر المعلومات المراد الحصول عليها منه .

جـ. الاطلاع النظري على جداول وخطط وبرامج ومعاملات ... الخ .

ومما تجدر الاشارة اليه في هذا المجال هو إمكانية استخدام اكثر من أسلوب بآن واحد ، كما تجدر الاشارة الى ضرورة تحديد الشخص أو الافراد الذين سيكلفون بجمع المعلومات ، ومراعاة توفر الكفاءة والقدرة فيهم على عملية الجمع بشكل جيد .

٥. **تحليل المعلومات التي تم جمعها وتفسيرها** : بعد القيام بجمع المعلومات المطلوبة ، تأتي أهم خطوة وهي عملية تحليل وتفسير المعلومات ، ولعل أبرز ما تجدر الاشارة اليه في هذا المجال، هو أن يراعي التحليل والتفسير تحديد الاسباب الفعلية ومعرفتها التي أدت الى وجود المسألة أو المشكلة وعدم الاكتفاء بالأعراض الظاهرة فقط ، لأن العَرَضْ الواحد قد يكون له أكثر من سبب أدى الى حدوثه . فالصداع على سبيل المثال له أسباب متعددة ، كالارهاق ، وارتفاع ضغط الدم الشرياني ، واالضطرابات الهضمية ، أو النفسية ... الخ . فعلاج الصداع الذي يعتبر عرضاً في لغة الطب ، لا يكون إلا بمعرفة السبب ومعرفته، فتناول حبة من الاسبرين لا يكفي لأن الامر يتطلب تحديد سببه ، ومن ثم وصف العلاج الصحيح والناجح . لذلك يتوجب على المحلل أن يشخص المسألة أو المشكلة ، ويحدد الاسباب التي أدت الى حدوثها ، لأن هذا يساعد في الوصول الى حلول جيدة ومناسبة ومتوافقة مع طبيعة المسألة أو المشكلة وجوهرها التي هو بصدد دراستها ، والوصول الى نتيجة حولها ومن ثم حلها.

٦. **الاستنتاج** : في ضوء نتائج التحليل والتفسير التي يتم التوصل اليها في الخطوة السابقة ، يتم وضع استنتاجات محددة حول موضوع المسألة أو الدراسة ، ولا شك أن هذه الاستنتاجات في غاية الاهمية ، فعلى ضوئها سيتم وضع بدائل

متعددة على شكل حلول لمعالجة المسألة التي هي مدار البحث والدراسة .

٧. **وضع بدائل للحلول واختيار أنسبها** : كما أشرنا آنفاً ، يتم في هذه الخطوة وضع بدائل متعددة لامكانات الحلول ، التي تجري المفاضلة بينها لاختيار أنسبها ، وعملية المفاضلة تحتاج الى وجود معايير مثل : الربح ، التكلفة ، تقديم خدمة نافعة للمجتمع ، ظروف المنظمة ... الخ .

٨. **تنفيذ البديل المناسب** : بعد اختيار البديل المناسب ، يوضع بعد ذلك حيز التنفيذ ، وهنا لا بد من متابعته وتقييمه ، وذلك للوقوف على بعض الثغرات التي لم يؤخذ حسابها في الخطوات السابقة ، وبالتالي يمكن وضع بعض التعديلات المناسبة ، ليكون البديل الذي تم اختياره اكثر فاعلية وقدرة على معالجة الموضوع أو المسألة التي يجري دراستها ومعالجتها .

وظائف منظمات الاعمال

THE FUNCTIONS OF BUSINESS ORGANIZATIONS

تشتمل منظمات الاعمال على مجموعة من الوظائف الرئيسية التي تعبر عن الانشطة الأساسية التي تنفذها في سبيل تحقيق أهدافها ، حيث يقوم بتنفيذ كل من هذه الوظائف إدارة متخصصة ، وهذه الوظائف الاساسية ينحصر نشاط كل منها في مجال محدد ومتخصص تفرضه الطبيعة الفنية لها . وسوف نتعرض لهذه الوظائف بشيء من الايجاز ، مع الاشارة إلى أن بعض الكتاب يطلق عليها تسمية وظائف المشروع ، حيث في كل وظيفة من هذه الوظائف تمارس العملية الادارية ، على اعتبار أن كل وظيفة لها

ادارة متخصصة معينة تقوم بتنفيذها ، ولها مدير يرأسها يقوم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ضمنها . وفيما يلي هذه الوظائف :

وظيفة الانتاج THE PRODUCTION FUNCTION:

نشاط يتم بموجبه تهيئة المزيج المناسب من المدخلات المادية والبشرية ، من أجل تحويل المواد الأولية أو الخام من شكلها الطبيعي الى منتجات نسميها بالمخرجات ، وعليه فوظيفة الانتاج هي التي تخلق القيمة والمنفعة ، على شكل سلعة منتجة بمواصفات محددة تلبي حاجة المستهلك في السوق . وتشتمل وظيفة الانتاج التي يقوم بتنفيذها ادارة متخصصة تدعى "بادارة الانتاج" على الاعمال التالية :

- تحديد كمية أو رقم الانتاج في ضوء دراسة السوق ، وتحديد حجم المبيعات المرتقب .
- تحديد مواصفات السلعة .
- تحديد مستوى جودة السلعة .
- تحديد مستلزمات الانتاج المادية والبشرية .
- جدولة العمليات الانتاجية .

وبوجه عام يمكن القول أن هدف وظيفة الانتاج الاساسي هو ، انجاز كمية الانتاج المطلوبة بالمواصفات المحددة بأقل تكلفة ممكنة . ومما تجدر الاشارة اليه في هذا المجال هو أن هناك نوعين من المنظمات نجدهما في مجال الحياة الاقتصادية : النوع الاول ويقوم بانتاج سلع مادية ملموسة مثل السيارات ، والتجهيزات الطبية ... الخ ، والنوع الثاني يكون أنتاجه على شكل خدمات يقدمها للمجتمع كالمستشفيات ، والجامعات ، والمطاعم وغيرها من المنظمات المشابهة . ومن الملاحظ أن في كلا النوعين من المنظمات

يوجد وظيفة انتاج ، تقوم بانتاج السلع والخدمات ، ولكن أهميتها بالنسبة لكل نوع مختلفة ، فنجد أنها تأخذ دوراً واهتماماً أكبر لدى النوع الاول من النوع الثاني . وبوجه عام طالما أن هناك منظمة تعمل وتنتج (سواء كان انتاجها سلعاً أو خدمات) ، يعني ذلك أن هناك انتاجية يجب قياسها لمعرفة مدى فاعلية أدائها ، وعملية القياس هذه في النوع الثاني تتسم بالصعوبة أكثر من النوع الأول ، ويعود ذلك لكون انتاجيتها غير ملموسة .

وظيفة الشراء THE PURCHASING FUNCTION :

وظيفة الشراء وظيفة أساسية من وظائف المنظمات ، ويقوم بها ادارة متخصصة تدعى "بادارة المشتريات" . وبموجبها يتم توفير المواد الخام والأولية وتحت التصنيع والمصنعة ، و المواد التي لا تدخل في أعمال الانتاج ، ومستلزمات العمل كافة التي تحتاجها المنظمة في أداء وظائفها الاخرى على أكمل وجه . وتقوم وظيفة الشراء بالأعمال التالية:

- تحديد كميات الشراء الاقتصادية المناسبة .
- المساهمة في تحديد مواصفات الشراء .
- اختيار مصادر الشراء المناسبة والتفاوض معها .
- تنفيذ عملية الشراء .
- استلام طلبات الشراء وفحص .

وظيفة التخزين THE STORAEGE FUNCTION :

التخزين نشاط تقوم به ادارة متخصصة تدعى "بادارة التخزين" مهمتها ،

الاحتفاظ بالمواد والسلع المنتهية الصنع لفترة زمنية ، والمحافظة عليها وتوفيرها حسب الحاجة إليها بأقل استثمار ممكن ، وبأقل تكلفة ممكنة ، وعليه فوظيفة التخزين تقوم بالاعمال التالية :

- استلام طلبيات الشراء بعد فحصها .
- تخزين المواد والمستلزمات والسلع المنتهية الصنع .
- توفير المواد المخزنة وصرفها عند الحاجة اليها وفي المواعيد المحددة .
- المحافظة على المخزون من المخاطر .
- تعبئة السلع المنتهية الصنع وتغليفها .

وظيفة التسويق THE MARKETING FUNCTION:

التسويق نشاط يتم بموجبه انسياب السلعة أو الخدمة من المنتج الى المستهلك بسهولة ويسر وبأدنى تكلفة ، من خلال قنوات تدعى بقنوات التسويق، بما يحقق للمستهلك المنفعة المكانية (أي وصول السلعة للمكان الذي يتواجد فيه المستهلك) ، والمنفعة الزمانية (أي توفير السلعة في الوقت التي يحتاجها المستهلك) ، ومنفعة الحيازة (أي نقل ملكية السلع الى المستهلك) . ووظيفة التسويق في سبيل ذلك تقوم بالأعمال التالية:

- دراسة السوق : لمعرفة أذواق المستهلكين ، مستوى دخلهم ، عاداتهم ، المنافسة ... الخ ، وذلك لتحديد رقم المبيعات المرتقب .
- دراسة السلعة : وذلك من أجل تحديد مواصفات السلعة المراد انتاجها والخدمات الاضافية التي ستقدم معها .
- التسعير : وهو تحديد السعر الذي ستباع به السلعة للمستهلك .

- الترويج : ويمثل الفعاليات التي ستبذلها المنظمة للتأثير في رغبة المستهلك لشراء وسلوكه السلعة المنتجة .
- التوزيع : ويمثل الفعاليات المرتبطة باختيار منافذ ايصال السلعة للمستهلك.

الوظيفة المالية THE FINANCIAL FUNCTION:

يقوم بهذه الوظيفة ادارة متخصصة تدعى "بالادارة المالية" عملها الاساسي ينحصر في :

- تحديد احتياجات المنظمة من الاموال لاغراض تمويل فعالياتها واستمرارية نشاطها .
- الحصول على الأموال اللازمة وتوفيرها في الوقت المطلوب من مصادر تمويل مناسبة .
- استثمار الأموال واستخدامها بشكل يحقق أرباحاً جيدة .
- ادارة وتنظيم صرف الأموال والرقابة عليها (المحاسبة) .

وظيفة الافراد THE PERSONNEL FUNCTION :

وظيفة الافراد نشاط يقوم به ادارة متخصصة تدعى "ادارة الافراد" التي تهتم بالعنصر البشري في المنظمة وتختص فيه ، وذلك من خلال وضع القواعد والأسس والتعليمات التي تكفل تلبية حاجتها من هذا العنصر ، وتوجيه سلوكه ونشاطه وتطوير قدراته ومهاراته بما ينسجم وأهدافها وتطلعاتها ، وعليه فوظيفة الافراد تسعى الى :

- تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة .

- استقطاب القوى العاملة من سوق العمل .
- اختيار القوى العاملة وتعيينها .
- تدريب القوى العاملة وتنميتها .
- توفير المناخ المادي والمعنوي المناسب للعمل .
- حماية العاملين من مخاطر الاعمال التي يزاولونها في المنظمة .

وظيفة العلاقات العامة : PUBLIC RELATIONS FUNCTION

وظيفة العلاقات العامة نشاط يسعى الى تنظيم علاقات المنظمة مع المنظمات الأخرى ومع الجمهور الذي يتعامل معها ، بحيث تبني جسوراً من العلاقات الطيبة بينها وبينهم ، من أجل تأكيد موقعها في المجتمع ، وهي في سبيل ذلك تقوم بالاعمال التالية:

- كسب ثقة الجمهور بالنشاط الذي تزاوله المنظمة .
- ايجاد السمعة الحسنة للمنظمة لدى جمهورها .
- اقامة علاقات طيبة مع المنظمات الاخرى .
- تدعيم المسؤولية الاجتماعية للادارة نحو المجتمع المتواجدة فيه .

المسؤولية الاخلاقية والاجتماعية للادارة

ETHICAL AND SOCIAL RESPONSIBILITY OF MANAGMENT

يعد موضوع المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للادارة موضوعاً حديثاً نسبياً في دول العالم المتقدم، وموضوع لم تلتفت اليه الانظار حتى الآن في معظم البلدان النامية وخاصة الفقيرة منها . فما هو معنى هذه المسؤولية ومضمونها ؟ وما هو مدى شموليتها ؟ وما هي نشاطات منظمات الاعمال في هذا المجال ؟

معنى الاخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية : MEANING

يشير تعبير الاخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية ، الى القرارات والسلوكيات داخل المنظمة ، التي تعتمد على القيم والمثل ، حيث تشتق كلمة أخلاقيات ETHICS من كلمة يونانية هي ETHOS ، وتعني الخاصية المعتمدة على المعتقدات الهادية المرشدة والمثاليات التي تنتشر بين مجموعة معينة من الافراد أو المجتمع أو الناس جميعاً . ويمكن تعريف المسؤولية الاخلاقية والاجتماعية (التي يطلق عليها بعضهم أخلاقيات الاعمال BUSINESS ETHICS) للادارة بأنها ، مفهوم منبثق من مفاهيم التضامن في المجتمع ، الذي من خلاله تسعى منظمات الاعمال بوساطة امكاناتها المادية والبشرية ، أن تقدم لابناء المجتمع الذي تعيش في كنفه ، الكثير من الحلول للمشكلات التي يعاني منها ، وتقديم المنفعة له ، وعدم الاضرار به عند ممارستها لأنشطتها الانتاجية والخدمية . فالمسؤولية الاخلاقية والاجتماعية للادارة تعبير جديد

نسبياً يشير إلى التصرفات السلوكية المادية والمعنوية التي تتصل بقضايا عريضة تهم المجتمع مثل تلوث البيئة ، الفقر ، البطالة ، التضخم ... الخ . وطبقاً لذلك فالمنظمة التي تساهم بممارساتها في إحداث التضخم والبطالة والفقر وتلوث البيئة وما شابه ذلك ، لا تقدر مسؤوليتها الاجتماعية ، حيث أنها لاتفي بمسؤوليتها تجاه المجتمع الذي رضي عنها وقبل أن تعيش في كنفه ، وعليه فشركة السيارات التي تنتج سيارات بفرامل فيها عيوب ، وشركة انتاج الأدوية التي تعلن عن مواصفات كاذبة لأدويتها أيضاً ، لا تقدر مسؤوليتها الاخلاقية والاجتماعية نحو المجتمع .

في ضوء ما تقدم يمكن القول ، أن المسؤولية الاخلاقية والاجتماعية للادارة ، تتضمن مجموعة السلوكيات الاخلاقية ، التي تُقدِمُ المنظمات من خلالها على خدمة المجتمع المتواجدة فيه ، وتحقيق المنفعة والصالح العام له ، ضمن اطار فكري سلوكي أخلاقي يفيد ، بأن خدمة المجتمع لم تعد مسؤولية الحكومة فحسب ، بل تشمل جميع منظمات الاعمال على اختلاف أنواعها ، ذلك لأن هذه المنظمات لولا قبول المجتمع لها ، لما قامت ونمت وازدهرت وحققت الأرباح ، لذلك فعليها دين للمجتمع الذي تعيش في كنفه ، عليها أن تفي به عن طريق السعي لتقديم الخير والنفع لـه .

من هذا المنطلق نجد أن أساس المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للادارة ، هي التزام أدبي لم تفرضه القوانين والتشريعات الحكومية ، بل فرضته ضرورات المنفعة والمصلحة العامة للمجتمع . لكن للأسف هذا الوعي الطوعي بمسؤولية منظمات الاعمال لم ينتشر ولم يلق الاهتمام والإحساس به ، لذلك وفي الخمسينات تيقظ الضمير لدى بعض الدول بالاحساس وزيادة الادراك للمشاكل الاجتماعية والبيئية وآثار الفقر ، حيث أدى الأمر الى اصدار الكثير من القوانين والتشريعات في الستينات والسبعينات تعبر عن حقوق الفرد والصالح العام ، وقضت على الفكرة الخاطئة التي تقول ، بأن

منظمة الأعمال لها كل الحرية في أن تسعى نحو تحقيق أهداف أنانية ، دون أي اعتبار لتأثيرها وانعكاساتها السلبية على المجتمع . لقد أصبحت القوانين والتشريعات الحكومية في الدول المتقدمة تلزم الادارة في منظمات الاعمال على تحمل مسؤوليتها تجاه المجتمع ، وتلغي الفكرة السائدة لديها أن هدفها هو تحقيق الربح فقط ، ووجهتها الى ضرورة تصنيف أهدافها ضمن قسمين رئيسيين هما : تحقيق الربح ، وخدمة المجتمع بآن واحد ، وهذا يستدعي منها إيجاد التوازن بين أطراف متعددة مترابطة هي : مصلحة الملاك ، والعاملين في المنظمة ، وأبناء المجتمع . وبناء عليه أصبح موضوع القيم الاخلاقية والمسؤولية الاجتماعية في الاعمال أمراً هاماً لجميع المديرين ، كما أصبح جانباً حيوياً من جوانب تعلم الادارة .

خلاصة القول إن الادارة والمنظمات لم تعد حرة في تصرفاتها في المجتمع ، بل يحكمها مسؤولية أخلاقية واجتماعية تكون إما طوعية نابعة من قناعة الادارة بأن للمجتمع ديناً عليها ، أو أن تكون الزامية مفروضة بموجب القوانين والتشريعات . فالادعاء بأشياء غير صحيحة ضمن الحملات الاعلانية التي تنفذها بعض المنظمات، أو بيع منتجات خطرة ، أو دفع أجور أقل للنساء والاطفال ، قضايا قانونية خطرة في الدول المتقدمة وليست مجرد جوانب أخلاقية طوعية في السلوك ترجع الى التقدير الشخصي أو ضمير المديرين فقط .

نطاق المسؤولية الاخلاقية والاجتماعية للادارة : SCOPE

يميل البعض الى التفكير في المسؤولية الاجتماعية باعتبارها مسؤولية منظمات الأعمال ككل ، والتفكير في الاخلاقيات بأنها تتصل بسلوكيات وتصرفات مديريها وأفرادها أثناء ممارستهم لمهامهم اليومية. وفي التحليل الواقعي العلمي ، نجد أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ككل وأخلاقيات مديريها والعاملين فيها ، يكملان بعضهما بعضاً تحت شعار واحد وهو المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية ، وذلك لأن اتخاذ القرارات في المنظمة دائماً يتم بوساطة مديريها ، لذلك يتحمل مديروها المسؤولية عن كل قرار على مستوى المنظمة ككل . فالمدير الذي يشوه منتجات منافسه ، وكذلك الذي يغرق أحد المجاري المائية بمياه ملوثة ، جميعهم يتصرفون بطريقة غير مسؤولة أخلاقياً ، تجعل المنظمة التي يعملون فيها لا تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية نحو المجتمع المتواجدة فيه . وأحسن طريقة يمكن أن يكون لها معنى مقبول في التمييز بين المسؤولية الأخلاقية ETHICS RESPONSIBILITY والمسؤولية الاجتماعية SOCIAL RESPONSIBILITY هي بمعايير انعكاسات القرار على المجتمع في مجموعه ، حيث طبقاً لهذا الاطار تتعلق المسؤولية الأخلاقية بالتصرفات الاخلاقية الجزئية أو التفصيلية MICRO - ETHICS المرتبطة بالقرارات العملية اليومية التي لها انعكاس اجتماعي محدود . أما المسؤولية الاجتماعية فتتعلق بالتصرفات الاخلاقية الكلية أو العامة MACRO-ETHICS المرتبطة بالقرارات ذات الانعكاسات العريضة على قطاع كبير من المجتمع . وعلى الرغم من صعوبة الاحتفاظ بهذا التمييز قائماً في جميع الأحوال، لكن بصفة عامة ولخلق لغة مشتركة تعمل على تسهيل الفهم للمعاني

والتعبيرات في الادارة ، يستخدم أحياناً تعبير "أخلاقيات الاعمال" في معناه الواسع ليتضمن كلا من التصرفات الاخلاقية الجزئية والتصرفات الاخلاقية الكلية ، التي تعكسها السلوكيات عموماً في المنظمات التي تهدف الى تحقيق الربح .

نشاطات المسؤولية الاخلاقية والاجتماعية للإدارة :

ACTIVITIES

نعرض فيمايلي بعض المجالات التي يمكن للمنظمة أن تمارس نشاطها الخاص بمسؤوليتها الأخلاقية والاجتماعية نحو المجتمع :

١. عدم الاضرار بالبيئة من حيث تلويث الهواء ، أو المياه ، أو قطع الأشجار ... الخ .
٢. احترام القوانين والتشريعات الحكومية المتعلقة بحماية البيئة ، والعمل، والضرائب ، والجمارك .... الخ .
٣. انتاج سلع وخدمات تلبي حاجات أبناء المجتمع بأعلى جودة وأقل تكلفة .
٤. تنفيذ أعمال تقدم بموجبها منفعة مجانية لأبناء المجتمع ، كأنشاء المستشفيات أو المدارس أو الجامعات ... الخ .
٥. تقديم منح دراسية لأبناء المجتمع .
٦. تقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين داخل المنظمة ، تؤثر ايجابياً في تحقيق مستوى معيشي جيد لهم ، واحترامهم وتقدير جهودهم ، باعتبارهم بشراً وليسوا بآلات .

أراء حول المسؤولية الاخلاقية والاجتماعية للادارة: VIEWS

يمكن تصنيف آراء الباحثين في هذا الموضوع ضمن الآراء الرئيسية التالية :

١. الراي الكلاسيكي THE CLASSICAL VIEW :

ساد الفكر الكلاسيكي عن المسؤولية الاجتماعية خلال القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين ، وعلى الرغم من بقائه حتى اليوم ، إلا أنه لم يبق الكثيرون من المدافعين عنه . وتعتبر آراء آدم سميث هي محور الفكر الكلاسيكي ، اذ يرى أن هناك قوى خفية INVISIBLE POWER تعمل باستمرار لصالح المجموعة أسماها بآلية السوق في ظل المنافسة الحرة . وبوجه عام يشير الرأي والفكر الكلاسيكي حيال هذا الموضوع بأنه ، اذا ما قامت المنظمة وسعت الى تحقيق الربح لذاتها متنافسة مع غيرها من المنظمات ، فإن نظام آلية السوق سيفرض على المنظمات أن تنتج أحسن السلع وأرخصها وكل ما يحتاجه الناس ، والمنظمة التي ستفشل في تحقيق ذلك ستزول وتتلاشى ، فالآلية تقتضي أن تتعامل المنظمة مع المستهلكين بعدالة وأمانة ، ذلك بسبب وجود المنافسين في السوق الذين لديهم نفس الغاية ، حيث الفشل في ذلك يفقدها المتعاملين معها لصالح منافسيها . ولا تقتصر المنافسة على ذلك فحسب بل تشمل التنافس على الأيدي العاملة والمحافظة عليها ، حيث تقتضي الحاجة الى تكوين صورة طيبة عن المنظمة لديها ، عن طريق توفير المعاملة الحسنة والعادلة لها . ومن جهة أخرى تشجع المنافسة الحرة بين العاملين للحصول على الوظائف ، أن يكونوا اكثر كفاءة وانتاجاً للمحافظة على وظائفهم. والمثل الواضح على الآثار الايجابية للمنافسة يظهر في صناعة السيارات ، حيث تتنافس الشركات على الحصول أو المشاركة في شريحة اكبر من السوق ، عن طريق التصميم المبتكر ، والجودة العالية ، والاسعار الاقل ، حيث تعمل هذه المنافسة على

ادخال العشرات من التحسينات بأسعار يقبلها المستهلكون . وترغم دوافع الربح والمنافسة هذه الشركات الى العناية بحاجة هؤلاء المستهلكين ، وينتج عن تحركات القوى الخفية هذه ، نمو اقتصادي ، ووظائف اكثر ، ومنتجات أحسن ، وثروة اكبر.

لقد انتقد الرأي والفكر الكلاسيكي بأن النظام الآلي للسوق نظام غير عملي وغير واقعي ، ذلك لأنه اذا تركت المنافسة الحرة لأن تعمل دون قيوْد وحدود ورقابة ، فأنه سينشأ عنها احتكارات خطيرة تؤدي الى ضرر للمستهلك ، وزوال بعض المنظمات الصغيرة ، وتدمير للاقتصاد الوطني . فالمنظمات الكبيرة في ظل المنافسة الحرة ستسعى الى بيع سلعها بأسعار منخفضة لا يمكن للمنظمات الصغيرة أن تبيع بها ، وفي هذه الحالة ستزول المنظمات الصغيرة وتبقى الكبيرة وتفرض الأسعار التي تريدها. ففي النصف الاول من القرن التاسع عشر ومع بداية تزايد الاهتمام بالعمل التجاري ، كان من الواضح أن التجارة كانت تعمل بشكل عفوي دون اعتبار للمصلحة العامة . ومنذ ذلك الحين تولد لدى المجتمع قناعة بضرورة إحكام الرقابة على الاعمال . وقد زاد من أوضاع عدم مراعاة مصلحة المجتمع بعض القوانين الضعيفة التي كانت سارية آنذاك ، وكان ذلك سبباً في ظهور قوانين أخرى تعمل على حماية قطاعات مختلفة من المجتمع من المستغلين ، والمنافسة الحرة اللاانظامية ، وبالتالي فهذه القوانين وُضعت من أجل حماية المجتمع من حرية الاعمال التي تسعى للمصلحة الذاتية الوقتية دون الاهتمام بمدى أضرار ذلك على البيئة المادية للمجتمع ، والمستهلكين ، والعمل ، والاقتصاد العام ، وجوانب أخرى في المجتمع ، وذلك على المدى الطويل .

لذلك يمكن القول أن المنافسة الحرة التي تعمل من أجل مصلحة المجموع من خلال آلية السوق أمر غير سليم ، لأن هناك عوامل بيئية تحد من ذلك ، هذه العوامل بمثابة قوى مؤثرة ، كالنقابات ، والموردون للمواد ، ورأس المال ، إذ لا قيود على حرية حركتها

وتأثيرها في السوق . والى جانب ذلك كله فالفكر الكلاسيكي مادي أي نظرته للأمور وفلسفته التي يقوم عليها مادية بحته ، اذ يعتبر الانسان العامل رجلاً اقتصادياً حافزه للعمل هو المال فقط ، ويعامله معاملة آلية لا انسانية بعيدة عن الحب والرحمة والعاطفة والثقة .

٢. راي القابلية للمحاسبة THE ACCOUNTABILITY VIEW:

تعتبر فكرة القابلية للمحاسبة خطوة متقدمة قليلاً في الكتابات المعاصرة عن الفكر الكلاسيكي ، إذ تعترف فكرة القابلية للمحاسبة بمزايا السوق الحرة ، وتبحث عن وسائل للحفاظ على هذه المزايا ، ومن ناحية أخرى تقبل حقيقة أن منظمات الأعمال إذا كانت تدين بوجودها واستمراريتها لمدي قبول المجتمع لها ومباركته لوجودها ، فأن عليها أن تكون على استعداد لتقبل مبدأ المسؤولية أمامه ، والتعرض لمحاسبته عن جهودها في سبيله ، فليس عليها أن تفي بمسؤولياتها تجاه حاملي الاسهم فحسب ، بل ينبغي عليها أيضاً أن تتعامل (وعلى قدم المساواة) مع الاطراف الاخرى الذين يتوقف عليهم نجاحها بأمانة ، وينصرف ذلك الى العاملين فيها ، والمستهلكين ، والموردين ، والممولين ، والمقرضين ، والمجتمع بوجه عام .

وتشجع فكرة القابلية للمحاسبة أصحاب الاعمال ، على انفاق أية مبالغ ضرورية لمنع أية أضرار كتلوث المياه أو البيئة التي تعمل فيها المنظمات ، وإذا كان ذلك يمثل تكلفة إضافية على المنظمة ، فأن ذلك واجب والتزام عليها نحو المجتمع ، ومن ثم لا ينبغي عليها أن تخلق مشاكل اجتماعية بتحديدها أسعاراً تضخيمية ، أو دفع أجور منخفضة للعمال مثلاً . وببساطة تتبلور فكرة القابلية للمحاسبة اجتماعياً ، في أن لكل منظمة الحق في أن تشق طريقها نحو النجاح والربح، ولكن شريطة أن تعامل كل مجموعة من المتعاملين معها بعدالة وصدق وأمانة .

٣. رأي الصالح العام : THE PUBLIC VIEW

تذهب فكرة الصالح العام (والتي يطلق عليها أيضاً فكرة مستوى الحياة أو مستوى المعيشة الطيب) الى أبعد من مجرد المسؤولية أو القابلية للمحاسبة ، وتصور منظمة الأعمال كطرف يشترك مع الحكومة والمنظمات الاخرى في حل مشاكل المجتمع، وبالتالي تحسين مستوى الحياة لكل فرد . فمما لا شك فيه أن أحد أهداف منظمة الاعمال هو تحقيق الربح ، ولكن منظمة الأعمال ليست حرة تماماً في أن ينحصر كل اهتمامها في تحقيق أهداف أنانية ، بل ينبغي عليها أن تعمل بجد في حل المشاكل العامة مثل الفقر ، والبطالة ، وتلوث البيئة ، والتضخم ، بل ومحاربة الجريمة .

إذن تختلف فكرة الصالح العام عن فكرة القابلية للمحاسبة في أن التزام منظمة الاعمال يذهب الى أبعد من أن على المنظمة أن تشق طريقها نحو النجاح وتقديم خدمات محدودة للمجتمع ، فهي تؤكد أنه طالما أن المجتمع قد منح المنظمة حق العمل ووفر لها المناخ المناسب لتحقيق الربح ، فأن عليها أن تعمل في خدمة الصالح العام ، حيث عليها أن تساهم في تطوير المؤسسات التعليمية ، وتمويل البحوث والمنح الدراسية والبعثات ، ومحاربة الفقر ، والبطالة .... الخ . ويرى المؤيدون لفكرة الصالح العام أن منظمة الاعمال لم تعد مشروعاً خاصاً اليوم بل أصبحت مشروعات تعمل الى جانب الأجهزة الحكومية جنباً الى جنب لحل مشاكل المجتمع وعلاج أمراضه ، حيث سيؤدي ذلك في المدى الطويل ، الى خدمة المجتمع ، وخدمة مصالح منظمة الاعمال ذاتها ، لأن هذه التصرفات الايجابية من قبلها خير دعاية لها في المجتمع .

تكلفة المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية :
THE COST

لا شك أن للمسؤولية الاخلاقية والاجتماعية التي سبق توضيحها في الصفحات السابقة تكلفة ، فهناك المليارات من الدولارات التي تنفق مثلاً في سبيل حماية البيئة من التلوث ، ورعاية الصحة العامة داخل المصانع وخارجها ، وأقساط التأمين المدفوعة للعاملين ، كل هذه الامور وغيرها لها تكلفة كبيرة . وبوجه عام يتحمل المجتمع بما يضم من منظمات على اختلاف أنواعها هذه التكلفة ، انطلاقاً من التأكيد على المسؤولية الاجتماعية ، وعلى اعتبار أن المنشآت جزء من المجتمع . وتكلفة المسؤولية هذه يجب ألا تكون كبيرة الى الحد الذي يضعف من الانتاج القومي، ويجعل قدرته على المنافسة الدولية ضعيفة ، فهذا الوضع يؤدي الى حدوث بطالة ، ومشكلات في ميزان المدفوعات . وخير مثال على ذلك هو إقفال بعض مصانع الفولاد عام ١٩٧٠ في أمريكا (بالرغم من الجهود التي بذلت للحيلولة دون حدوث الاقفال) ، ويعود السبب في ذلك للمنافسة الدولية التي واجهت هذه الصناعة، التي لم تمكنها امكاناتها المالية من تقديم انتاج حديث وجيد ، و بنفس الوقت تلبية الطلبات الحكومية فيما يخص تلوث البيئة الذي يحدثه الانتاج الجديد .

القانونية ، والمسؤولية الاخلاقية والاجتماعية للإدارة:
LEGALITY

حينما يتصرف المديرون بطريقة يعتبرها المجتمع ضارة أو غير مرغوب فيها ، تسن القوانين لتعكس قيم المجتمع ، وتعرف بالسلوك السليم أو الاخلاقي الذي ينبغي

نهجه ، ويوجد حالياً قوانين لا حصر لها ولوائح حكومية عديدة ، تحدد التصرفات السلمية من الخاطئة في كل مجال من مجالات الاعمال ، وهذه الموسوعة القانونية الشاملة أدت بالمديرين الى قبول منطق مؤداه ، أن كل ما هو قانوني فهو صحيح IF IT IS LEGAL IT'S RIGHT ، فالقوانين قد تغير السلوك ولكن على الرغم من أنها قد تغيره وتؤثر فيه ، إلا أنها ليست بديلاً عن الشخصية الاخلاقية والتكامل النفسي . فما فائدة وجود القانون اذا كان المديرون لا يمتلكون حس المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية تجاه البيئة التي يعيشون فيها ، إذ ستراهم يتحينون الفرص من أجل ارتكاب الخطأ في سبيل تحقيق المكاسب المادية ، وعندما يقدمون على المخالفة يضعون في حسابهم أحد الاحتمالات التالية :

١. قد لا يكتشف أمر المخالف .
٢. قد لا يتم إدانة المخالف .
٣. أما اذا اكتشف أمره أو أدين فقد تغطي المكاسب المالية التي قد حصل عليها ما قد يتحمله من خسائر .

ولا شك أن هناك مجموعة من القوانين لا لبس فيها ولا غموض ، فقوانين الصحة والسلامة المهنية في كثير من البلاد ، قوانين واضحة في أهدافها وصارمة في التعامل مع مخالفيها ، وقد أدت الى تغيير السلوك في المنظمات على الرغم من تحميلها مصاريف كبيرة . وهناك ميل في كثير من بلاد العالم نحو فرض العقوبات الصارمة على الشركات التي تخالف اتباع القوانين واللوائح التي تصدرها الدولة ، وهذا في حد ذاته دليل على إصرار الرأي العام والحكومات على جعل المنظمات موضع مسؤولية في ضوء ممارسات موظفيها .

لقد آن الأوان أن يعترف أصحاب منظمات الأعمال ومديروها بأن السلوك اللاأخلاقي هو سلوك ضار بالمنظمة وبسمعتهم في المدى الطويل ، لأنه سينعكس سلباً عليهم بفقدان المستهلك ، والتعرض للمخالفات والغرامات الحكومية ، فأصحاب الاعمال ومديروهم يجب أن يكونوا مقتنعين بالسلوك الاخلاقي ، واحترام الآخرين، وعدم التصرف بأنانية ، وألا تكون سلوكياتهم محسوبة بحسابات العائد أو الربح فقط ، بل يجب أن يكون العائد بالنسبة لهم أيضاً يعبر عنه برضاهم عن أنفسهم كأفراد صالحين بمعايير الاخلاقيات والقيم الحميدة .

لقد أدرك معظم المهنيين في الادارة ضرورة وضع دستور أخلاقي ، وقد راحت كبرى الشركات في العالم بوضع مثل هذه الدساتير ومنها مثلاً شركة IBM للألكترونيات ، حيث طبعت دستورها الاخلاقي في (٨٣) صفحة ، واعتبرته اطاراً للسلوك في أعمالها ، وعلى جميع المديرين العاملين فيها أن يطلعوا عليه وأن يطبقوه ، وكل من يخالفه يعرض نفسه للمساءلة والعقوبة ، التي أحياناً قد تؤدي الى فصله من الشركة . ولا شك أن المدير ذا الشخصية المتكاملة والحساسية الاخلاقية ، يكون أقدر على استيعاب مضمون الدستور الاخلاقي وتطبيقه، ويكون لديه الدافع نحو الاستفادة منه .

الفصل الثاني

مدارس الفكر الاداري

MANAGEMENT THOUGHT SCHOOLS

مقدمة :

يعبر مصطلح مدرسة ادارية عن اتجاه فكري في مجال الادارة ، حيث يشتمل هذا الاتجاه على مجموعة من المفكرين الذين قدموا لنا نظريات ادارية متعددة ، تضمنت مفاهيم وأسس متشابهة ومتفق عليها تقريباً . وسنعمد في هذا الفصل الى استعراض أهم مدارس الفكري الاداري ، وما اشتملت عليه من نظريات رئيسية وفرعية على النحو التالي :

المدرسة الكلاسيكية
THE CLASSICAL SCHOOL

تشتمل المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية أو الرسمية كما يسميها بعضهم ، على عدد من النظريات الادارية ، يشكل مجموعها الفكر الكلاسيكي في الادارة ، وسنعمد في الصفحات القليلة القادمة ، الى استعراض وتوضيح أفكار هذه المدرسة من خلال نظرياتها :

فريدريك ونسلو تايلور والادارة العلمية :
FREDERICK W. TAYLOR AND THE SCIENTIFIC MANAGEMENT

ظهرت الادارة العلمية في الولايات المتحدة الامريكية في مطلع القرن الحالي ، وقد سماها بعضهم بالنظرية المادية ، في حين آخرون أطلقوا عليها اسم "الرجل الاقتصادي" ، ورائد ومؤسس الادارة العلمية هو " فريدريك ونسلو تايلور" الذي لقب بأبي الادارة العلمية . لقد كان تايلور مهندساً في شركة أمريكية للحديد والصلب ، وقد

جذبت اهتمامه الأمور الادارية والكفاية الانتاجية ، حيث أصدر كتاباً بعنوان "مبادىء الادارة العلمية" نشر عام ١٩١١ . والى جانب تايلور كان هناك زملاء له أشهرهم "هنري جانت" ، وفرانك وليليان جيلبرث " ، ساعدوه في ترسيخ دعائم المدرسة العلمية في الادارة. لقد ركزت الادارة العلمية على الجوانب المادية المتعلقة بالعمل والانتاج واعتبرتهما هدفها الأساسي ، ونسيت العنصر البشري . لقد انصب جل اهتمام هذه النظرية على الحد من الاسراف ، وتخفيض تكلفة العمل ، ورفع الكفاءة الانتاجية ، لذلك ركزت على قاعدة الهرم الاداري ، الذي يتكون من العمال المنفذين والمستوى الاشرافي أو الاداري الاول . وسنعمد فيمايلي الى شرح موجز لأهم المرتكزات والمفاهيم التي قامت عليها هذه النظرية أو المدرسة وتضمنتها :

١. البحث العلمي : ويشمل أسلوب الملاحظة والتجربة اللذان سبق وأن شرحناهما سابقاً ، والابتعاد عن عملية التخمين RULE OF THUMB ،والآراء التقليدية التي كانت سائدة آنذاك في تحديد عناصر عمل الفرد .

٢. تقسيم العمل والتخصص : لقد طالبت هذه النظرية بتقسيم العمل والتخصص فيه الى أقصى حد ممكن ، حيث اعتبرت أنه كلما زاد التقسيم والتخصص ، ازدادت المهارة في أداء العمل ، وقلت الأخطاء ، وبالتالي قلت التكلفة، وارتفعت الكفاءة الانتاجية .

٣. دراسة الحركة والزمن TIME AND MOTION STUDY : ويقصد بها أنه بعد تقسيم العمل وتفتيته الى جزيئات صغيرة ، وإسناد أداء الجزئية لفرد محدد ، يقوم شخص مختص بمراقبة حركات هذا الفرد في أداء الجزئية المنسدة اليه ، وذلك بهدف استبعاد الحركات الزائدة التي لا لزوم لها ، ووضع زمن منعياري لأداء كل حركة وللعمل ككل . والغاية من ذلك هو اختصار

وقت العمل ، وتوفير الوقت الذي يصرف في سبيل انجازه من قبل العامل ، من أجل رفع انتاجيته وانتاجية المنظمة ككل .

٤. الاعتماد على الحوافز المادية بشكل أساسي MONETARY INCENTIVES : من أجل تشجيع وحفز العمال على الأداء والانتاج، انطلاقاً من أن الانسان نظرته للحياة مادية ، وبالتالي فحافزه سيكون مادياً .

وتطبيق هذه الحوافز يتطلب وضع معايير للأداء ، وتنميط العمليات ، وتوحيد اجراءاتها .

٥. الكفاءة الانتاجية PRODUCTIVITY : وتتحقق عن طريق تخفيض تكلفة العمل ، والحد من الاسراف لدى العمال ، واختيارهم بشكل سليم ، وتدريبهم ، ووضعهم في أعمال مناسبة لقدراتهم ، وتوفير مناخ مادي جيد يساعدهم على أداء أعمالهم بكفاءة .

٦. التعاون COOPERATION : شيء جوهري من أجل تحقيق انجاز جيد ، والتعاون هام بشكل أساسي بين المشرف المباشر ومرؤوسيه ، وبالتالي فوظيفة التوجيه هامة وأساسية .

٧. أعطت الإدارة العلمية أهمية كبيرة للمتابعة والرقابة CONTROL على أداء المنفذين ، وقد استحدثت لهذه الغاية خرائط أطلق عليها تسمية "خرائط الانتاج".

٨. الرشد في الأداء RATIONALITY OF PERFORMANCE : ويقصد به أن المديرين يقومون بزيادة الكفاءة الانتاجية الى أقصى حد لتعود الفائدة عليهم وعلى المنظمة ، وقراراتهم تصدر على فرض المعرفة التامة لكل العوامل المؤثرة في قراراتهم ، على اعتبار أن اختيارهم كان سليما ، وخضعوا لتدريب

جيد. كما يقصد به أن العمال نتيجة خوفهم من فقدان عملهم في المنظمة ، وصعوبة ايجاد عمل آخر بسبب ندرة فرص العمل ، سيدفعهم ذلك الى التنافس والأداء الجيد ، للاحتفاظ بالوظيفة ، أضف الى ذلك أن حافز الإنسان العامل هو مادي بالدرجة الاولى . هذا الرشد يؤدي في النتيجة الى رفع كفاءة العمل والمنظمة معاً ، مما يعود بالنفع على الطرفين العاملين وأصحاب العمل .

٩. التركيز على الاختيار العلمي السليم SELECTION للأفراد ومستلزمات العمل المادية .

١٠. تدريب العمال TRAINING لتوسيع دائرة المامهم ومعرفتهم بالعمل ورفع كفاءتهم الانتاجية .

بعد استعراض أهم المبادىء والمفاهيم التي قدمتها المدرسة العلمية في الادارة، لا بد من التعرض الى الفلسفة التي قامت عليها هذه المدرسة أو النظرية والتي وصفها تايلور بأنها ثورة فكرية THOUGHT REVOLUTION ، هذه الثورة يجب أن تحدث تغييراً في عقلية العمال والمديرين والملاك على حد سواء . لقد لخص تايلور في تحليله للمشاكل الصناعية الموجودة بين الادارة والعمال ، بأنها خلاف على تقسيم الفائض الذي حققته المنظمة ، والواقع أن هذه المشكلة ما زالت إحدى القضايا الرئيسية في المفاوضات الجماعية الجارية بين النقابات وأصحاب الاعمال حتى يومنا هذا . وَضَمَّنَ تايلور مفهومه عن الثورة الفكرية الجوانب الآتية : أن يتوقف الطرفان عن النزاع حول الكيفية التي ينبغي أن يُقسم بها هذا الفائض (الربح) ، فبدلاً من النزاع يجب أن يتحدوا لزيادة حجم الفائض ، حتى تصبح الخلافات حول الفروق في تقسيمه أقل حدة ، حيث تزداد الأرباح فتزداد الأجور ويعم السلام بين الطرفين . بعد ذلك وضع تايلور أن تكون للثورة الفكرية طرقاً علمية للحصول على المعلومات التي على أساسها يتقرر

الاسلوب السليم الذي يستخدم في أداء كل عمل ، وتحديد مستوى انتاج لكل ساعة عمل عن طريق دراسة الحركة والزمن ، وهذا الجانب هو الذي تسبب في أغلب النقد الذي وجه لنظام تايلور. ويعود السبب في ذلك الى أن تطبيق الطريقة العلمية يتطلب عملاً تفصيلياً كثيراً ووقتاً كبيراً ويعامل الفرد معاملة آلية ، حيث يحدد له عمل بسيط يكرره في زمن محدد وبطريقة محددة مما يشعره وكأنه آلة . وكمثال على العمل الضروري المكثف في بعض المجالات لتحديد الاساس العلمي للاداء لاحدى العمليات ، ما أجراه تايلور من سلسلة التجارب على مدى ٢٦ عاماً ، ليقرر فقط أحسن الطرق لتصنيع وتقطيع المعادن ، حيث تم تقسيم عملية تقطيع المعادن الى ١٢ قسم ذات علاقات متداخلة ، وتم التوصل الى قواعد يمكن اختبارها ، ويمكن حساب الشروط المثلى لاداء كل عمل .

لقد وضح تايلور أن من الأسباب الرئيسية لانخفاض الكفاية الانتاجية للمصنع ، هو ميل العامل نحو تقليل إنتاجه وذلك بسبب خوفه من الفصل ، لاعتقاده المسبق أن ارتفاع الانتاجية سيدفع صاحب العمل الى الاقلال من عدد العمال عن طريق تسريحهم . وقد اقترح الحل ألا وهو التوضيح للعمال بأن يدركوا أن الحياة الاقتصادية تكمن في الناتج الأكبر ذو التكلفة الأقل ، مما يزيد من الطلب على المنتج من قبل المستهلكين ، وهذا بدوره يدفع المنظمة الى زيادة انتاجها ، وبالتالي لا مجال لتسريح العمال من أعمالهم . والى جانب ذلك يجب التوضيح للعمال أن فعالية الانتاج الكبير يخدمها تطبيق نظام الأجر بالقطعة ، لايجاد الحافز لدى العمال على الانتاج الكبير ، الذي يخفض من تكلفة العمل من خلال التكلفة الثابتة ، وبالتالي تحقيق النفع للطرفين المنظمة والعمال بآن واحد ، لذلك أكد تايلور على ضرورة ربط الأجور بالانتاج (الاجور التشجيعية) ، حيث كلما زادت انتاجية الفرد ازداد أجره .

في ضوء ما تقدم وصف "فرانك شيرود" ، و "جون فيفنر" فلسفة الادارة العلمية بأنها تقوم على امتزاج العناصر التالية :

- الحكم المطلق وليس النسبي على الأمور بوجه عام .
- اقتصاد حر غير مقيد .
- عدم وجود ديموقراطية في العمل ، فالأفكار مستمدة من التنظيم العسكري والكنسي .
- صبغ الأداء التنظيمي بالميكنة .
- الاعتماد على التسلط ، والرقابة الصارمة ، والتوجيه ، والاتصال في خطوط رسمية مرسومة بشكل مسبق ، من أجل ضبط العمل وإحكام السيطرة عليه .

لقد أدت الافكار التي تقدم بها تايلور للصناعة ، الى قيام معارضة عمالية وأشهرها الاضراب الذي قام في أحد مصانع الاسلحة التابعة للاسطول الامريكي ، مما دعى الكونجرس الامريكي آنذاك ، الى تشكيل لجنة لتقصي الحقائق عن نظام تايلور وغيره من النظم في مجال الادارة العلمية في ادارة المصنع ، وذلك في عام ١٩١٢ . وقد أتاحت اللجنة لتايلور أن يدافع عن أفكاره ، حيث افتتح دفاعه ببيان أزال الكثير من المعتقدات الخاطئة المتعلقة بالادارة العلمية ، ومن أبرز أقواله في شهادته أمام اللجنة : أن الادارة العلمية ليست مجرد أنظمة لتوفير التكلفة ، ودراسة الوقت ، أو استخدام التقسيم الوظيفي للعمل ، أو طرق جديدة لدفع الاجور ، أو نظم لرفع مستوى الاداء ، بل أن الادارة العلمية تفكير علمي اداري هدفه الاساسي يكمن ، في تعظيم الفائض من خلال الثورة الفكرية التي أشرنا اليها سابقاً .

هنري فايول والعملية الادارية :

HENRY FAYOL AND THE MANAGEMENT PROCESS

يسمي بعضهم أفكار فايول "بنظرية التقسيم الاداري DEPARTMENTA-LIZATION THEORY وهو يعتبر مؤسس هذه النظرية ، وهو مهندس فرنسي الجنسية عاصر تايلور الذي كانت الولايات المتحدة الامريكية مكان اقامته . لقد ضَمَّنَ فايول أفكاره في كتابه المشهور "الادارة العامة والصناعية" الذي نشره عام ١٩١٦ ، وتمت ترجمته من اللغة الفرنسية للإنجليزية عام ١٩٢٩ . لقد شغل فايول منصب مدير عام شركة مناجم الفحم الفرنسية التي كانت على هاوية الافلاس ، حيث أجرى بحوثاً ودراسات من أجل إدخال الاصلاحات الادارية عليها ، وقد نجح في انتشالها من الافلاس وازدهرت في عهده . لقد ركز فايول على الجوانب الادارية ، وانتهج مدخلاً شاملاً لدراسة مشاكل الادارة في المنظمة بوجه عام والادارة العليا بشكل خاص ، وأشار الى أن النجاح في العمل الاداري لا يكمن في وجود القيادة الادارية فحسب ، بل يتعدى ذلك ويتطلب وجود مبادىء ادارية عامة لها صفة العمومية والشمول ، يمكن تعليمها للآخرين (المديرين) سواء في الادارة الحكومية أو الادارة الصناعية . لقد استنبط مبادىء عامة للادارة من خلال ملاحظة الظواهر الادارية وتجربتها ، للحصول على النتائج ومن ثم تعميمها ، وهذا يخالف رأي البعض الذين يقولون أن أفكاره نظرية بحتة وتتصف بالهلامية . ونعرض فيما يلي أهم أفكار فايول في الادارة التي قدمها لنا :

لعل من أبرز ما توصل إليه فايول أنه قسم نشاط المنظمة الكلي الى ستة أنشطة رئيسية هي :

أ. النشاط الفني : وهو المكلف بالقيام بالعملية الانتاجية ، وتحويل المدخلات الى مخرجات على شكل سلع وخدمات .

ب. النشاط التجاري : وهو المكلف بعملية شراء احتياجات المنظمة من المستلزمات المختلفة ، ومكلف أيضاً بعملية بيع وتصريف منتجاتها في السوق .

جـ. النشاط التمويلي : وهو المكلف بالبحث عن احتياجات المنظمة المالية والعمل على توفيرها وحسن استخدامها .

د. النشاط الأمني : وهو المكلف بعملية حماية العنصر البشري ، وممتلكات المنظمة.

هـ. النشاط المحاسبي : وهو المكلف بعملية حساب التكاليف ، وتحديد الأرباح والخسائر والجرد والاحصاء .

و. النشاط الاداري : ويعبر عن العملية الإدارية التي تتضمن وظيفة التخطيط ، التنظيم ، اصدار الأوامر ، الرقابة ، والتنسيق ، وقد اعتبر هذا النشاط هو المحرك الرئيسي للأنشطة الأخرى ، وأسماها بالعملية الادارية ، التي يعتمد نجاح المنظمة عليها .

وقد حدد فايول القدرات اللازم توفرها لدى المدير الذي يريد القيام بأحد هذه الأنشطة ، ووصفها بالقدرات الإدارية ، والفنية ، والتجارية ... الخ ووضح أن عمل المدير بوجه عام ذو شقين - كما وضحنا في السابق - فني واداري .

ومن المفاهيم المشهورة لهنري فايول هو ما قدمه لنا عن مفهوم العملية الادارية حيث أوضح أن عناصرها هي : التنبؤ ، التخطيط ، التنظيم ، اصدار التعليمات ، الرقابة، ثم التنسيق ، وهذه العملية لها صفة العمومية والشمول (وقد شرحنا هذا الجانب في الفصل الاول) ، وقد عرف كل عنصر من عناصر هذه العملية الادارية كل على حده.

ولعل أشهر أفكار فايول هي مبادىء الادارة الأربعة عشر ، التي تقدمها لنا ووصفها بطابع العمومية والشمول ، وقد قمنا بتصنيف هذه المبادىء ضمن مجالات معينة وفق مايلي :

أ. المبادىء التي تركز على العلاقات الانسانية :

PRINCIPLES THAT EMPHASIZE ON HUMAN RELATIONS

ركزت المبادىء الخمسة الأولى من مبادىء فايول على مجال العلاقات الانسانية في العمل وهذه المبادىء : ربط مصلحة الفرد بالمصلحة العامة ، العدالة ، الاستقرار في العمل ، المبادأة ، روح الجماعة والتعاون أو الفريق . لقد وضح فايول مفهوم ربط مصلحة الفرد بالمصلحة العامة ، أنه ينبغي على الأفراد والجماعات الصغيرة داخل المنظمة أن يضعوا أهدافهم ورغباتهم بعد أهداف المنظمة ، وأن تضع المنظمة أهدافها في مرتبة تلي أهداف ومصالح المجتمع الذي تعمل فيه ، وهذا يعني أن المصلحة العامة هي الاولى . ويشير فايول إلى أن الاشراف الجيد يلعب دوراً بارزاً في تطبيق هذا المبدأ ، وذلك عن طريق إعطاء نماذج طيبة عن ربط المصلحة الشخصية من جانب المشرفين بالمصلحة العامة .

وفي مناقشته للمساواة والعدالة وضح فايول أن المساواة EQUALITY تقوم على دعامتين هما العطف والعدالة ، وبين أن مبدأ المساواة في تطبيق السياسات والاجراءات على كل الجماعات والافراد داخل المنظمة ، شيء لا يمكن الاختلاف عليه ، ولكن هناك صعوبة في تطبيقه في كل الاوقات بسبب النزعات الشخصية .

أما فيما يخص مبدأ الاستقرار STABILITY في العمل على جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة ، فقد أوضح فايول أنه ينبغي أن يحظى عمال الانتاج على الأمن

والاستقرار في العمل ، حتى يمكن لهم أن يتقنوا أعمالهم التي يزاولونها جيداً ، ويشعروا بالامان والراحة النفسية . والاستقرار في العمل تبرز أهميته الكبيرة بالنسبة للادارة العليا ، حيث يستغرق المدير في هذا المستوى الاداري وقتاً ليس بالقصير لمعرفة مشاكل المنظمة ومرؤوسيه وظروفها ... الخ ، وبالتالي تكون عملية تغييره ذات تكلفة وتضر بمصلحة المنظمة ، لأن الامر يتطلب تعيين مدير جديد يحتاج لنفس الوقت الذي احتاجه الاول . ويرى فايول أنه من الاحسن للمنظمة لو توفر لها مدير متوسط المستوى مستقراً في وظيفته لفترة طويلة ، من أن يتوالى عليها عدد من المديرين اللامعين لفترات زمنية قصيرة .

أما المبادأة INITIATIVE في رأي فايول فهي تعني المشاركة والاندفاع لحل المشاكل ، ففي المنظمات التي تضع نظماً للاقتراحات لجميع المستويات الادارية، نجد أنها بحاجة ماسة لممارسة هذا المبدأ ، الذي عن طريقه يسهم ويشارك أفراد المنظمة من خلال أفكارهم ومقترحاتهم في حل المشكلات .

وأوضح فايول في مبدئه الأخير روح الجماعة أو الفريق اعتقاده أن في الاتحاد قوة، وحذر من نظام القهر والتفرقة ، فقد تكون التفرقة والقهر وسيلة للقضاء على المعارضة أو الخلاف في الرأي ، لكن لا ينبغي العمل فيها لأنها ذات تأثير سلبي في العلاقات الانسانية ، فمهمة المدير توحيد جماعته وليس تفريقها .

٢. مبدا كفاية الانتاج :

PRINCIPLE OF PRODUCTION EFFICIENCY

أشار فايول في مبدأ كفاية الانتاج ، الى تقسيم العمل والتخصص ، حيث من خلاله نستطيع زيادة مستوى المهارة ، وذلك بسبب أن التقسيم يؤدي الى تجزئة العمل

الواحد الى جزئيات ، ويطلب من العامل الواحد أداء جزئية واحدة وبالتالي فهو يكررها باستمرار ، وهذا يتطلب منه تعلم واتقان مهارة محددة يتطلبها أداء الجزئية المناطة به . إذن فبدلاً من أن يقوم العامل بأداء كل العمل بجزئياته (وهذا بالتالي يتطلب منه إتقان مهارات متعددة) ، يقوم فقط بأداء جزئية واحدة . ويحقق تقسيم العمل ميزة أخرى وهي حدوث وفر في عملية التصنيع ، حيث تستغرق وقتاً أقل نتيجة زيادة المهارة في أداء العمال بشكل عام ، كما تتاح إمكانية تحسين العدد والماكينات المتخصصة لتساعد في عملية التصنيع مساعدة أكبر . في ضوء ما تقدم يرى فايول أن هذا المبدأ يساعد على تكوين جماعات عمل متخصصة ينتج عنها مهارة متزايدة ، وتخفيض في وقت التعلم والتدريب ، وارتفاع الكفاية الانتاجية بشكل مستمر ، نتيجة عدم تغيير عمل الافراد ، وجعلهم يكررون عملاً واحداً ، وقد طالب فايول بتطبيق هذا المبدأ على جميع المستويات الادارية والعمال .

٣. المبادىء التي تركز على الجانب الاداري :

PRINCIPLES EMPHASIZING ON ADMINISTRATION

ما تبقى من مبادىء فايول الاربعة عشر فهي تتناول في مفهومها مشاكل الادارة العليا من توجيه وتنظيم للعمليات اليومية في المنظمة وهذه المبادىء مايلي :

- السلطة والمسؤولية AUTHORITY AND RESPONSIBILITY :

عرف فايول السلطة بأنها الحق في اصدار الاوامر للآخرين ، ويرى أن نتيجتها الطبيعية هي المسؤولية التي عرفها بأنها الالتزام باتمام واجبات محددة ، وبالتالي فالمسؤولية التي تقع على عاتق المدير ، إنما هي نتيجة السلطة الممنوحة له ، فعندما يُمنح سلطة ما ويقبلها ، فهذا يعني أنه قبل المسؤولية الناتجة عنها . واعترف فايول بأنه قد

يساء استخدام السلطة ، واقترح لمنع إساءة استخدامها الاعتماد على استقامة وأمانة الفرد الذي سيستخدمها .

- الانضباط DISCIPLINE :

يعبر هذا المبدأ عن الاحترام الذي يبديه جميع أعضاء المنظمة نحو الاتفاقات المكتوبة أو السياسات التي تحكم سلوكهم في المنظمة . ومضمون النظام ما هو إلا عبارة عن مجموعة من القواعد الانضباطية ، التي تنظم سلوك العاملين ، وصادرة عن أصحاب السلطة ، والتي يجب أن يتقيد بها الجميع وعدم الاخلال بها ، وإلا سيتعرض من يخالفها للعقوبة الموضوعة .

- وحدة الامر والتوجيه :

UNITY OF COMMAND AND DIRECTION

يتداخل كل من مبدأ وحدة الأمر مع وحدة التوجيه ، ويتصل كل منهما اتصالاً وثيقاً بالآخر ، إلا أن هناك فروقاً بين أهدافهما مما يبرر اعتبارهما مبدئين منفصلين . فمبدأ وحدة الامر يوضح أن الأوامر ينبغي أن تصدر من مصدر واحد فقط ، كي يتأكد المرؤوسون أن رئيساً واحداً فقط في المنظمة يستطيع أن يصدر لهم الاوامر . أما المبدأ الثاني وحدة التوجيه فهو لا ينصرف نحو الفرد ، بل يشير الى الخطة أو أنشطة عمل الجماعة ، ويؤكد على ألا يكون للخطة الواحدة إلا رئيس أو مدير أو مسؤول واحد . يتضح من ذلك أن هذين المبدئين يكملان بعضهما البعض ، اذ يؤكد مبدأ وحدة الامر للعامل على وجود مشرف واحد فقط ، كما تؤكد وحدة التوجيه على الكفاءة التنظيمية ، حيث يكون لكل جماعة من العمال تقوم بتنفيذ خطة ما ، مدير وموجه ومرشد واحد فقط .

- تدرج السلطة SCOLAR OF AUTHORITY :

حث فايول في مبدأ سلسلة تدرج السلطة ، على إقامة خطوط واضحة لها من

قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته ، بطريقة تجعل العلاقات وخطوط السلطة سليمة وواضحة بين المستويات الادارية المتتالية دون أي لبس .

- **مركزية السلطة** CENTRALIZATION OF AUTHORITY :

وضح فايول أن التصرفات التي تميل الى التقليل من السلطة والمسؤولية لدى المرؤوسين ، ووضع سلطة اكبر بين يدي الرؤساء ، تصرفات تؤدي الى درجة اكبر من مركزية السلطة في اتخاذ القرارات . أما التصرفات التي تزيد من درجة السلطة والمسؤولية لدى المرؤوسين في المستويات الادارية الادنى ، فهي ما يمكن التعبير عنه بدرجة لامركزية السلطة في اتخاذ القرارات . ويرى فايول حول تقرير درجة المركزية واللامركزية أمر إنما تحكمه المواقف والظروف ، وبالتالي لا توجد مركزية ولامركزية مطلقة ، لأن هناك عوامل تتحكم في ذلك ، مثل طبيعة عمل المنظمة ، التقسيم الاداري فيها ، وقدرات المرؤوسين وامكانياتهم ..... الخ .

لم يتبق من مبادىء فايول سوى مبدئين هما : التعويض ، والانتظام ، حيث من الصعوبة تصنيفهما ضمن الاطار العام الذي حددناه لتصنيف مبادئه وهو العلاقات الانسانية ، والكفاية الانتاجية ، والجوانب الادارية ، ذلك لانهما يشملان المجالات الثلاثة . وطالما تم التعبير عنهما من قبل فايول باعتبارهما من مشاكل الادارة العليا أكثر منها في العلاقات الانسانية ، أو في تحسين الانتاج ، فإن مبدئي المكافأة أو التعويض والانتظام يعتبران ضمن المبادىء التي تساهم في الجهود الادارية عامة .

- **مبدأ المكافأة أو التعويض** REMUNERATION :

ركز فايول في مبدأ المكافأة على فرض هو ، أن الاجور التي تدفع للافراد ينبغي

أن تركز على مفهوم العدالة ، كما ينبغي أن تكون مرضية لكل من العاملين والمنظمة، وأوضح في مناقشته للطرق المختلفة لدفع أجور العاملين ، بأنه على دراية بنظام الدفع بالقطعة الذي وضعه تايلور ، كما أشار الى المشاكل التي تتضمنها خطط المشاركة في الارباح والعلاوات الاضافية ، التي هي ليست للعمال فحسب بل أيضاً لجميع أعضاء المنظمة ، وقد وصل فايول الى نتيجة مرنة وهي : ينبغي أن تكون طريقة الدفع التي تم اختيارها ، هي الطريقة التي تتوافق وتتماشى مع كل موقف على حده .

- الانتظام ORDER :

يعتبر هذا المبدأ واسع النطاق ويبدو معناه للوهلة الاولى نفس المعنى الذي تقدم به تايلور والذي يفيد ، ضرورة وجود مكان محدد ومعروف لكافة المواد والادوات ، وذلك في ضوء دراسة طرق الاداء من أجل تحقيق الانتاج الفعال . أما مبدأ فايول فهو أوسع وأشمل من مفهوم تايلور ، حيث وضح أن الترتيب لا يشتمل على العناصر المادية فحسب ، بل يشمل العنصر البشري داخل المنظمة . وأبرز تطبيق لهذا المبدأ هو الخريطة التنظيمية ، التي تعتبر تصميم هيكلي يوضح ويحدد موضع كل فرد في المنظمة ، وعلاقات كل منهم بالآخر ، وقد أوصى فايول عدم معاملة العنصر البشري ضمن نطاق مبدأ الترتيب أو الانتظام نفس معاملة الاشياء المادية ، لأن الموارد البشرية لها قدراتها ورغباتها المختلفة .

في الختام نقدم للقارىء جدولاً يوضح له مبادىء فايول في الادارة وتصنيفها:

جدول رقم (١)

مبادىء فايول في الادارة :

العلاقات الانسانية

(١) المصلحة العامة قبل المصلحة الفردية .

(٢) استقرار العمل .

(٣) المساواة .

(٤) روح التعاون والفريق .

(٥) المبادأة .

الكفاية الانتاجية

(٦) تقسيم العمل والتخصص .

الجوانب الادارية

(٧) السلطة والمسؤولية .

(٨) المركزية .

(٩) النظام .

(١٠) وحدة الامر .

(١١) وحدة التوجيه .

(١٢) خط السلطة .

(١٣) التعويض .

(١٤) الانتظام .

ماكس ڤيبر والبيروقراطية التقليدية :
MAX WEBER AND TRADITIONAL BURE-AUCRACY

يعتبر "ماكس ڤيبر" رائد الفكر البيروقراطي وهو ألماني الجنسية ، وهدف من وراء نموذجه عن البيروقراطية ، الى وضع مجموعة من القواعد والأسس والمبادىء الادارية ، لتنظيم سير العمل في المنظمات الادارية الكبيرة الحجم كالأجهزة الحكومية. وقد وضح أن تطبيق ما تضمنته نظريته ، يضمن للمنظمة الدقة في العمل، وإحكام السيطرة والرقابة على تنفيذه ، وتحقيق فاعلية وكفاءة عالية المستوى . وعليه فالمعنى المستهجن لكلمة البيروقراطية الشائع بين جمهور الناس والذي يدل على البطىء في العمل والتعقيد فيه ، ڤيبر بريء منه ، ذلك لأن التطبيق الأعمى والسيء لمفهوم نظريته ، هو الذي أدى الى ظهور هذا المعنى المستهجن . اذن المعنى العلمي للبيروقراطية كما قدمه ڤيبر- يختلف تماماً عن معناها العام المستهجن الشائع بين عامة الناس . فالمعنى العلمي يشير الى مجموعة من الأسس الادارية التي تخرج السياسة العامة للمنظمة إلى حيز الواقع ، وتضعها موضع التنفيذ الجيد والصحيح لتحقيق الأهداف . إن لفظ البيروقراطية آت من كلمة BUREAU وتعني مكتب ، وبالتالي فهذه النظرية تسعى الى ادارة وتنظيم العمل المكتبي والإداري داخل المنظمات الإدارية الكبيرة الحجم ، وهي شائعة الاستخدام في أجهزة الإدارة العامة الحكومية ، حتى أن بعضهم يطلق على هذه الأجهزة تسمية الأجهزة البيروقراطية . وسنعمد فيمايلي الى شرح واستعراض أهم المفاهيم والأسس الإدارية التي تضمنتها نظرية ڤيبر :

تدرج الوظائف : وقصد به الهرم الرئاسي ، ويعبر عن تسلسل السلطة من

القمة وحتى قاعدة الهرم الإداري ، حيث تنساب الأوامر والتعليمات من القمة التي هي رأس السلطة في المنظمة الى القاعدة وهي أدنى سلطة فيها ، مروراً بمستويات رئاسية ، يربط بينها خط يدعى خط السلطة ، الذي ينتج عنه رؤساء ومرؤوسين ، حيث يكون لكل مرؤوس رئيس ، الذي يكون بنفس الوقت مرؤوساً لرئيس أعلى منه في السلطة .

توزيع الاعمال بناء على التخصص وبشكل رسمي : يؤكد ڤيبر على ضرورة استخدام التخصص في توزيع الاعمال داخل المنظمة ، وذلك بأن يقوم كل فرد بأداء عمل محدد ومعين يتوافق معه ، وبشكل يعرف حدود هذا العمل بوضوح ، ويكون التحديد بموجب لوائح رسمية ، وتطبيق هذا الشيء سيضمن تحقيق مبدأ الكفاية في توزيع الأعمال .

تنفيذ العمل على أساس لوائح رسمية مكتوبة لضمان النمطية في الاداء : يشير ڤيبر الى ضرورة تنفيذ العمل داخل المنظمة على أساس لوائح وقواعد عمل رسمية مكتوبة تنظم سيره وتنفيذه ، وذلك من أجل ضمان النمطية في أدائه ، فالالتزام بهذه القواعد والتقيد بها من قبل الجميع يضمن تحقيق النمطية في العمل ، لكن شريطة أن تكون واضحة ومفهومة من قبلهم . إن نمطية الاداء تحقق في رأي ڤيبر الحماية للمرؤوس من تعسف رؤسائه ، وتوحد المعاملة بين الجميع ، وتمنع التحيز في التعامل مع الآخرين عند تقديم الخدمة لهم كما هو الحال في الجهاز الحكومي .

التدوين الكتابي : ويقصد به إصدار جميع القرارات والأوامر والقوانين واللوائح الادارية بشكل رسمي وكتابي ، والاحتفاظ بجميع الأوراق والمستندات والمعاملات الخاصة بالمنظمة . والغاية من كل ذلك ضمان سير العمل وتنفيذه كما هو مطلوب ومحدد ، ولتسهيل عملية الرجوع اليها عند الحاجة ، لكشف الانحراف وصاحبه ، ومحاسبته على تقصيره .

عدم التحيز : قصد فيبر بعدم التحيز ، أن تكون المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية ، وعلى البيروقراطي عدم استغلال وظيفته لخدمة أغراضه الشخصية .

الادارة المهنية : ويقصد بها أن تشغل الوظائف الإدارية الرئاسية بفئة من المديرين المحترفين من أصحاب الخبرة والممارسة في العمل الإداري ، وذلك من أجل ضمان سلامة اتخاذ القرارات في المنظمة ، وقد استثنى المناصب السياسية في جهاز الإدارة العامة من هذه القاعدة كالمحافظ ، ورئيس الجمهورية ، ومن يتم انتخابهم بموجب انتخابات عامة .

وجود نظام خدمة خاص بالافراد : ويعني ضرورة وجود نظام وظيفي خاص بالمنظمة ينظم الحياة الوظيفية للعاملين فيها ويتضمن هذا النظام :

أ. التعيين : ويجب أن يتم على أساس الكفاءة وفي ظل المنافسة .

ب. الخدمة الطويلة : يحتفظ البيروقراطي بوظيفته طالما أن سلوكه وأداءه سليمين.

جـ . الرواتب : يجب وجود هيكل عادل وموضوعي للرواتب والأجور .

د . الترقية : يحصل البيروقراطي كل فترة زمنية على ترقية وظيفية اذا كان ذي كفاءة .

هـ . التقاعد : يحصل البيروقراطي على راتب تقاعدي ، أو مكافأة مالية في نهاية خدمته في المنظمة .

التدريب : الادارة المكتبية في المنظمة البيروقراطية تتطلب وتحتاج لخبرة ومران، لذلك بات التدريب أمراً ضرورياً .

السرية : على البيروقراطي أن يراعي في عمله السرية ما أمكن ذلك، وتتفاوت أهمية السرية من عمل لآخر .

اعتبار خدمة عملاء المنظمة هدفاً : وهذا يعني أن خدمة الجمهور

المتعامل مع المنظمة هدف للبيروقراطي يجب أن يسعى اليه ، وتسهيل قضاء حاجاته.

نموذج جيمس موني و آلن رايلي :

J. MOONEY, AND ALEN REILY

يعتبر هذين المفكرين وبشكل خاص جيمس موني من رواد الفكر الكلاسيكي، وكانا يعملان في شركة جنرال موتورز ، وقد أصدرا كتابا بعنوان "الصناعة تتقدم" في مطلع الثلاثينات من هذا القرن ١٩٣١ ، ثم صدر ثانية بعنوان جديد هو "مبادىء التنظيم" عام ١٩٣٩ ، وقد ركزا على الجوانب الفنية والهندسية في عمل المدير دون التركيز على الجانب الانساني . وقد وُصف نموذجهما بأنه وصف تحليلي للتنظيم الكلاسيكي ، وقد قام على فكرة مفادها أن مبادىء التنظيم التي تستخدم من قبل المديرين ذات طابع عمومي . وقد اشتمل النموذج على مبادىء أساسية متعددة هي مايلي :

١. **التنسيق :**

ويقوم على أساس وحدة العمل في سبيل تحقيق هدف محدد ، ويحتاج الى توفر السلطة ، والقيادة الرشيدة القادرة على إحداثه ، وتواجد روح معنوية عالية سائدة بين الافراد ، التي تعبر عن المناخ الايجابي الذي من خلاله يتم التنسيق .

٢. **التدرج الهرمي :**

وهو مايسمى بتسلسل الرئاسة والسلطة ، ويشير الى تقسيم السلطة رأسياً من قمة الهرم التنظيمي الى قاعدته ، ويشتمل على تحديد المهام والمسؤوليات والسلطات

وتكليف الرؤساء بها . وعليه فمبدأ التدرج ينطوي على بل يحتاج الى العمليات التالية :

- القيادة في مراكز محددة لاتخاذ القرارات .
- تفويض للسلطة من القمة للقاعدة .
- تحديد مهام ومسؤوليات وسلطات الوحدات الادارية التي تنبع منها مهام وسلطات رؤسائها .

٣. المبدأ الوظيفي :

يُعبر هذا المبدأ في الواقع عن مفهوم التخصص ، حيث أورد كل من موني ورايلي مثالاً يوضحان فيه هذا المبدأ : إن الفرق بين ضابط عميد وضابط عقيد هو فرق رئاسي يقع في خط تدرج السلطة ، فسلطة العميد أعلى من سلطة العقيد . أما الفرق بين ضابط مشاة وضابط مدفعية ، فهو فرق في مجال السلطة الوظيفية (التخصص) ، حيث يوجد اختلاف في طبيعة عمل وواجبات كل من الضابطين .

٤. المشورة والتنفيذ :

يشير هذا المبدأ الى أن السلطة التنفيذية هي التي تصدر أوامر ملزمة التنفيذ ، أما المشورة فهي تمثل النصيحة والرأي ، وبالتالي فهي غير ملزمة بل ارشادية ، وكلُ تنظيم يحتاج الى كلا النوعين من السلطة التنفيذية والاستشارية ، ولا يمكن الاستغناء عنهما .

الصفات العامة للمدرسة الكلاسيكية :

من خلال استعراضنا لمضمون المدرسة الكلاسيكية من نظريات ، يمكن استنباط أبرز السمات العامة التي اتصفت بها هذا المدرسة ، والتي هي مايلي :

الآلية : في ضوء ما تقدم من عرض ، نجد أن هذه المدرسة قد نظرت الى العنصر البشري في المنظمة نظرة آلية ، فالفرد يجب عليه أن يتأقلم مع العمل ويؤدي مهامه بدقة . فحركاته محسوبة بالزمن ومحددة له بشكل مسبق ، وبالتالي فعمله لا توجد فيه مرونة ولا حرية ، وعليه إطاعة الأوامر كما هي دون اعتراض . ومن مؤشرات الآلية والنظرة غير الانسانية للعمال ، هو التركيز على الجوانب والحوافز المادية في العمل ، دون الالتفات لأهمية الجوانب المعنوية ، والنظرة الى الانسان على أنه اقتصادي لدليل على ذلك . هذا بالاضافة الى أن تنفيذ العمل يتم بموجب قواعد ولوائح لا يمكن التغيير فيها ، مما يجعل الفرد سجيناً لها .

- **المنظمة نظام مغلق** : تطلب هذه المدرسة من الفرد الذي يعمل في المنظمة أن يفصل بين حياته الخاصة وحياته بداخلها ، فعليه عندما يأتي لعمله أن ينسى مشاكله ولا يفكر بشيء سوى عمله فقط ، وبالتالي تفترض هذه المدرسة بعدم وجود مؤثرات خارجية تؤثر في سلوك الافراد داخل المنظمة ، فعملية التأثير تكون من خلال العوامل والمتغيرات الداخلية فقط .
- **المثالية** : تصف جميع نظريات المدرسة الكلاسيكية ما يجب أن يكون عليه الوضع الأمثل داخل المنظمة ، دون أن تأخذ الواقع الفعلي ،وتأثيره بعين الإعتبار.
- **التعاون** : المنظمة في نظر الكلاسيكين هي عبارة عن نمط للتعاون البشري القائم من أجل تحقيق أهدافها أولاً ، ثم أهداف العاملين في المرتبة الثانية .
- **السلطة والنفوذ** : تنادي المدرسة الكلاسيكية بضرورة استخدام السلطة والمركزية من أجل إحكام السيطرة وخضوع المرؤوسين للأوامر والتعليمات .

- **الجمود** : إن كثرة التعليمات واللوائح ، وقواعد العمل ، ودراسة الحركة والزمن ، كلها تجعل العمل غير مرن ، كما تجعل الفرد يتقيد بها خوفاً من المسؤولية والمحاسبة ، وهذا التقيد الحرفي بها يؤدي الى جمود العمل ويشعر الفرد أنه لا مجال لرأيه واجتهاده الخاص .
- **السلوك الرشيد** : تفترض هذه النظرية أن الفرد داخل المنظمة انسان اقتصادي حافزة للعمل هو المال ، فطالما أن الفرد يتقاضى أجره على أساس انتاجه ، فمن الطبيعي أن يعمل بجد وبأعلى فاعلية من أجل تحقيق أقصى المكاسب المادية . ومما يساعد على جعل سلوك الفرد رشيداً هو خوفه من فقدان عمله في اقتصاد تسوده ندرة الوظائف ، ووجود منافسة للحصول عليها .

في الختام يمكن تلخيص الانتقادات التي وجهت للمدرسة الكلاسيكية بوصف هو : **نموذج الالة** THE MACHINE MODEL الذي مفاده مايلي :

وصفت المدرسة الكلاسيكية "بنموذج الآلة" لأنها تعتبر العمال وحدات تتحرك آلياً (انسان أوتوماتيكي) ، فمن واجب العامل أن يتأقلم مع الوظيفة والعمل الذي يكلف به ، فهو سلعة يمكن شراؤها والتخلص منها وفق رغبة الادارة . والمنظمة تقوم على أساس من الوظائف والاعمال ، ووحدة التنظيم الأساسية فيها هي الوظيفة، التي تتكون من مجموعة الأعمال التي يتولى أداؤها عامل واحد . وعلى ذلك فعند إنشاء المنظمات أو دراستها يتوجه الاهتمام الى الوظيفة وينبغي إغفال الافراد الذين ينهضون بالوظائف ، كما ينبغي أن يهيء الافراد أنفسهم وفق حاجات المنظمة ، وتستغني المنظمة عمن يعجزون عن ذلك ، أما القادة فيختارون بناء على مسابقة أساسها الكفاية . ويتلقى عمال الانتاج توجيهات القادة دون أن يكون لهم حق التعقيب عليها ، فالأوامر تتجه من أعلى الى

إسفل ، وتقارير الانتاج أو الاداء هي الاتصال الوحيد الذي يتجه من أسفل الى الاعلى ، وهذا ما يدعى بالشارع ذو الاتجاه الواحد ، فالاتصال الى الأعلى لا يجوز أن يكون للاعتراض أو النقد ، ذلك لأن الحكمة مستقرة في قمة الهرم التنظيمي ، وأية مقاومة لأوامرها يعد عصياناً هداماً ، ومن علامات ضعف القيادة سماحها لمرؤوسيها مساءلة أوامرها وأفكارها .

مدرسة العلاقات الانسانية
THE HUMAN RELATIONS SCHOOL

عند شرح وتوضيح مدرسة العلاقات الانسانية ، سنقوم بعرض أعمال وكتابات ثلاثة من أشهر رواد وأنصار هذا المدخل بشكل موجز ، الأول وهو روبرت أوين الذي تعتبر كتاباته وأفكاره اللبنة الاولى في إرساء قواعد مدخل العلاقات الانسانية ، فكتاباته عام ١٨٢٨ تعد من الكتابات الرسمية الاولى في هذا المجال . والثاني "إلتون مايو" الذي يعتبر المنشيء الحقيقي لمدرسة العلاقات الانسانية في القرن العشرين ، والثالث "ماري باركر فوليت" التي تعتبر امتداداً لأفكار إلتون مايو .

روبرت أوين ROBERT OWEN :

وضع روبرت أوين الذي كان مديراً ناجحاً في مصانع الغزل في اسكوتلانده في الاعوام ما بين ١٨٠٠ - ١٨٢٨ ، بعض الملاحظات القيمة التي تتعلق بالعوامل التي تؤثر في انتاجية الافراد في مصانعه . نقد وضع أن العمال آلات بشرية حية VITAL MACHINES يجب أن تعامل معاملة تختلف عن معاملة الآلات الصماء، وند قارن

بين أهمية وطبيعة الآلات الحية وبين الآلات غير الحية في المصنع، وعرض موجزا لموقفه هذا في خطاب وجهه لمديري المصانع والافراد عامة ، الذين يعتقدون أن مسألة طرق التعامل مع العنصر البشري (الآلة الحية) شيئاً بسيطاً وسهلاً . لقد نشر هذا الخطاب عام ١٨١٣ وذلك قبل قرن من ظهور نتائج دراسات إلتون مايو المشهورة .

لقد أورد أوين في خطابه ، أنه اذا كان من المقبول بصفة عامة أن العناية وصرف النفقات على المعدات الميكانيكية يعطي عائداً اكبر من التكلفة المصروفة عليها ، وذلك من خلال زيادة كفاءتها التشغيلية وعمرها الانتاجي ، فإذا كان الامر كذلك بالنسبة للآلات غير الحية ، فلا بد أن يصدق هذا أيضاً على الآلات الحية العنصر البشري . وقط طبق أوين استنتاجه هذا على مصانعه في نيولانارك (اسكوتلانده)، وأعلن أن عنايته بأفراده تنتج عنه عائد يزيد ٥٪ على أية أموال قام بصرفها في سبيل هذه العناية .

جورج إلتون مايو GEORGE ELTON MAYO :

كانت جهود جورج إلتون مايو وفريقه من باحثي جامعة هارفارد HARVARD (حيث كان يعمل استناداً لادارة الاعمال) على اتصال وثيق بأعمال أوين ، على الرغم من انفصالها عنها زمنياً بما يزيد عن مائة عام . ولد مايو وتعلم في استراليا ، وقَدِمَ الى الولايات المتحدة في عام ١٩٢٦ ، وشارك لأول مرة في العمل في جامعة بنسيلفانيا PENNSYLVANIA والتحق في عام ١٩٢٦ بجامعة هارفارد وبقي بها حتى تقاعد عام ١٩٤٧ . أكمل دراساته الاولى حينما كان بجامعة بنسلفانيا ، والتي أوضحت بجلاء صحة النتائج التي توقعها أوين في نصيحته "أن تعامل هذه الآلة الحية (الإنسان) بعطف ورعاية حتى لا تعاني من الشعور بالسخط والاحباط، وكان أنسب عنوان

سميت به أعمال مايو الاولى هو "البيان الاول".

دراسات هاوثورن THE HAWTHORNE STUDIES :

بعد اتمام "البيان الاول" بوقت قصير إلتحق إلتون مايو بجامعة هارفارد ، حيث قاد بصفته رئيساً لقسم البحوث الصناعية سلسلة من الدراسات الرائدة في مصانع هاوثورن لشركة الوسترن اليكتريك WESTERN ELECTRIC COMPANY كان الغرض الرئيسي من الدراسة هو تحديد أثر الاضاءة في انتاج العمال ، وأثر الارهاق والتعب في الانتاجية ، إلا أنه بعد فترة استهدفت دراساته تحديد طرق تكوين فريق العمل والتعاون المستمر داخل الجماعات الصناعية .

تبين من دراسات الهاوثورن بوضوح كبير ، أن هناك عوامل اخرى غير ظروف العمل المادية ، وحالة العامل الفسيولوجية PHYSIOLOGICAL ، لها الاثر الاكبر في الانتاجية ، وقد عُرفت هذه العوامل بأنها عوامل اجتماعية وسيكولوجية (نفسية) بطبيعتها . كان العمال في هذه الدراسات موضع التجارب ، مكان اهتمام من قبل مديري المصنع والمشرفين المباشرين ، فضلاً عن أن العمال أنفسهم عرفوا أنهم يشاركون في تجارب ذات أهمية للادارة ، وقد استجابوا لهذه الاهمية أي استجابوا للتأثير الاجتماعي وليس للتغييرات التجريبية للظروف الطبيعية الخارجية PHYSICAL ENVIROMENT وقد عرفت ظاهرة الاستجابة للجوانب الاجتماعية والنفسية للموقف من جانب الافراد المشاركين موضوع التجربة بأثر الهاوثورن ، وسنعرض فيما يلي أبرز النتائج التي توصل اليها مايو وفريق العمل الذي كان معه :

١. إن الافراد مخلوقات اجتماعية بالضرورة وليسوا مخلوقات اقتصادية ،

وينبغي معاملتهم على هذا الاساس ، وهم أهم عناصر الانتاج .

٢. إن الافراد باعتبارهم مخلوقات اجتماعية هم أعضاء في جماعة ، ومن ثم فإن الجماعة هي التي يجب الاعتداد بها في مناقشة المشاكل وتقرير الحلول .

٣. إن وجود القائد الديموقراطي ذو القدرة والاخلاص والذي يسمح بالمشاركة ويخلق جواً مريحاً للعمل يسوده التعاون ، يكون موضع تقدير واحترام العمال وله الاثر الفعال في أي برنامج ناجح في العلاقات الانسانية ، فالقائد الديموقراطي المخلص الذي لديه إمكانية القيادة ، عامل أساسي في نجاح أي برنامج للعلاقات الانسانية .

٤. استخدام السلطة والنفوذ والعلاقات الرسمية وصبغ جميع العمليات بها ، لا يناسب الطبيعة البشرية التي تحب الحرية والمرونة وتنفر من المعاملة الآلية .

٥. التوافق والانسجام الاجتماعي بين العاملين عامل معنوي ذو أهمية كبيرة ومؤثر في الانتاجية ، فالمناخ المادي الجيد ليس هو الاساس لرفع انتاجية الفرد كما أشارت المدرسة الكلاسيكية ، بل الأهم هو الانسجام الاجتماعي والتوافق بين أفراد العمل .

٦. لا تتم إثارة دافعية الفرد بوساطة الحوافز المادية فحسب ، بل بوساطة الحوافز المعنوية أيضاً ، وهي الأهم في هذا المجال ، فالانسان ليس بكائن اقتصادي مادي فقط ، إن الناس لا يتجاوبون بطريقة يمكن التنبؤ بها اذا دفعوا بدوافع مادية ، فالجو الاجتماعي في العمل هو الاساس .

٧. الروح المعنوية : هناك علاقة طردية بين الروح المعنوية والانتاجية ، لذلك يجب توفير معاملة انسانية للأفراد يحترم بموجبها أحاسيسهم ومشاعرهم ، واشعار الفرد بأهمية عمله مهما قل شأنه .

٨. العمال لا يسلكون ويجابهون الادارة وسياسات المنظمة كأفراد إنما يفعلون ذلك ضمن جماعات . إن سلوك الفرد إنما هو تعبير وانعكاس لأفكار الجماعة التي ينتمي اليها ، وبالتالي لا يمكن للمنظمة كادارة أن تنظر اليه منعزلاً كما فعلت المدرسة الكلاسيكية ، بل يجب النظر اليه كعضو في الجماعة يتأثر بضغوطها ، وهذا ما يطلق عليه التنظيم غير الرسمي (الذي سنأتي على شرحه تفصيلاً لاحقاً) ، الذي يجب عدم مقاومته ، بل التقرب اليه .

ماري باركر فوليت MARY P. FOULET :

تعد أفكار "فوليت" متقاربة مع أفكار "مايو" حيث يسيران في اتجاه فكري واحد ، وأبرز أفكارها مايلي :

- شيء طبيعي أن يكون هناك تعارض بين مصالح الأفراد والمنظمة ، والادارة الناجحة هي التي تتمكن من تحديد جوهر المشكلة ، وتحليل أسباب التعارض ، ووضع حل يرضي الطرفين بشكل ألا يكون الحل على حساب أحدهما .
- استخدام السلطة والنفوذ والخضوع التام ، أمر مخالف للطبيعة البشرية ، وسيولد شعوراً عدائياً لدى المرؤوس تجاه رئيسه .
- العمل الجماعي وحل المشكلات جماعياً عن طريق التشاور ، أفضل من القرار الفردي ، وبالتالي المسؤولية الجماعية نتاج العمل الجماعي .
- التنسيق محور العمل الجماعي ومحور العملية الادارية ، والاتصال الجيد يساعد في تحقيق درجة تنسيق عالية .
- الادارة لم تكمل مهنتيها بعد ، ويقتضي القيام بدراسات من أجل إرساء قواعد العمل الاداري المهني .

المدرسة التجريبية

THE EMPIRICAL SCHOOL

تدرس المدرسة التجريبية الادارة من خلال تحليل تجربة المديرين الناجحين والاستفادة منها ، ومن ثم تكوين تعميمات تتعلق بطبيعة الادارة ، ونجد مثالاً لهذا فيما كتبه "ارنست ديل" ERNEST DALE عن المنظمين الكبار ، فكتاباته عن أعمال المديرين الناجحين في شركات كبيرة وناجحة مثل ديبونت ، وجنرال موتورز ، وشركة وستنجهاوس للكهربائيات ، إنما تعبر عن تجارب وخبرات عملية لمجموعة من المديرين الناجحين ، التي يمكن استخلاص العديد من النتائج منها وتعميمها على مواقف مشابهة في شركات أخرى للاستفادة منها . وبمعنى آخر تقوم هذه المدرسة على فكرة مفادها "دعنا ننظر الى العديد من الاعمال الناجحة ومديريها الناجحين ، وكيف أتموا اعمالهم ، وسوف نكون قادرين على تحويل هذه المواقف الى مواقف أخرى" . وبذلك تتصل المدرسة التجريبية في الادارة بدرجة ما بمدرسة عملية الادارة الخاصة بفايول وتايلور ، فكل منهما كان مديراً ناجحاً ، وكان الكثير من كتاباتهما ناتجة عن تجربتهما كمدير ، بينما كانت أعمال آرنست ديل عبارة عن نتائج لتجارب الآخرين ، وهكذا كان المدخلان متصلين اتصالاً وثيقاً ، وكلتا المدرستان تأملان في استخلاص مجموعة من المفاهيم أو المبادىء التي تخدم الادارة في المنظمات .

يتضح مما تقدم أن هذه المدرسة تقيم وزناً كبيراً لاهمية الخبرة العملية وهذا أمر لا يمكن إنكاره لكنه لا يكفي ، ذلك لأن علم الادارة ليس بالقانون الثابت ، فالمستقبل والبيئة متغيران وأحياناً يتعارض المستقبل مع الماضي ، وقد لا يتكرر بنفس الاتجاه.

المدرسة السلوكية

THE BEHAVIORAL SCHOOL

تعتبر هذه المدرسة امتداداً لمدرسة العلاقات الانسانية ، حيث ركزت على استخدام طرق البحث العلمي لملاحظة ووصف وتفسير السلوك الانساني والتنبؤ به داخل المنظمات ، وقد اعتمدت على المعرفة الانسانية المستمدة من علم النفس والاجتماع . وعليه تتصل هذه المدرسة اتصالاً وثيقاً بمدرسة العلاقات الانسانية ، حيث استقت أفكارها من أعمال الاكاديميين أمثال "مايو" .

لقد قامت هذه المدرسة على مفهوم أساسه ، أن المنظمة مكان للعمل والحياة معاً ، وأن العمل وسيلة للحياة ، والانسان هو الوحدة الاساسية التي تتكون منها المنظمة التي هي ليست مجرد هيكل جامد من العلاقات ، بل هي الى جانب ذلك هيكل حيوي يضم أفراداً يسيرون العمل فيها ويتقنونه ، ولديهم أنماط سلوكية ، وعادات اجتماعية ، تؤثر في سلوكهم وأدائهم . وعليه فهذه المدرسة تسعى الى دراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل ، من أجل تفسيره ومعرفة دوافعه وحاجاته التي تؤثر فيه ، كما تسعى الى معرفة تأثير المجتمع في سلوك الفرد والجماعة .

يشير رواد هذه المدرسة الى ضرورة تركيز المديرين على مفاهيم العلاقات الانسانية كفن وعلم وأساس يجب إتقانه ، لذلك تركز على دراسة الشخصية الانسانية وسلوك الفرد وفهم ومعرفة دوافعه . الى جانب ذلك اعترفت هذه المدرسة بأهمية التنظيم غير الرسمي وأثره في التنظيم الرسمي الذي توضحه الخريطة التنظيمية. وقد تطرقت المدرسة السلوكية الى مفهوم السلطة الرسمية وجاءت بمفهوم قبول السلطة من قبل المرؤوسين . وسنحاول في الصفحات القادمة استعراض أهم الافكار التي اشتملت عليها

هذه المدرسة ، من خلال آراء أبرز روادها المعروفين .

دوجلاس ماكجريجور ونظرية X و Y :

وضع هاتين النظريتين "ماكجريجور" ، حيث صور من خلال النظرية الأولى " X " انتقاده للنظرية الكلاسيكية ، وخاصة في مجال معاملتها ونظرتها للعنصر البشري ، وعبر عنها بوجهة النظر التقليدية في الرقابة والتوجيه . أما نظريته الثانية " Y " فقد عبر من خلالها عن وجهة نظره في مجال التعامل الصحيح مع العنصر البشري، من أجل إحداث التكامل ما بين أهدافه وأهداف المنظمة . وسنعمد فيما يلي الى شرح كلتا النظريتين :

أولاً : نظرية "X" :

ترتكز نظرية " X " على الفروض الأساسية التالية :

- اذا لم يكن العمل شيئاً بغيضاً على النفس بكل ما في هذه الكلمة من معنى، فإنه على الأقل مهمة شاقة مرهقة يفرض على الفرد أداؤها حتى يبقى على قيد الحياة .
- كراهية الانسان العادي للعمل كراهية موروثة ، فهو يسعى الى تجنبه كلما استطاع ذلك .
- بسبب الصفة البشرية في كراهية العمل ، ينبغي قسر وإجبار معظم الافراد ، والسيطرة عليهم ، وأخذهم بالأوامر الصارمة ، أو التهديد بالعقاب ، لدفعهم كي يبذلوا الجهد الكافي نحو انجاز الاهداف التنظيمية .

يفضل الفرد العادي أن يخضع للرقابة (أي أن ينقاد ولا يقود) ويميل الى تجنب المسؤولية ، فطموحاته محدودة ، وكل ما يريده هو أن يحصل على الأمان في عمله الذي هو فوق كل شيء .

وباختصار تقرر نظرية "X" أنه لا يوجد رضا حقيقي في العمل ، والأفراد يتجنبونه ويهربون منه كلما أمكن ذلك ، وعليه فهم يحتاجون لأوامر صارمة لانجاز الاهداف التنظيمية ، ولا يتمتع العمال بطموح كبير أو يتميزون بمبادأة ملموسة .

اثر نظرية "X" في المنظمة :

عندما تقوم منظمة ما باتباع نظرية "X" التي تركز على الجانب المادي نتساءل، ما هي الخصائص الادارية والتنظيمية التي ستسود فيها ؟ هذا التساؤل نجيب عنه بالآتي:

١. السلطة :

عرفنا سابقاً أن إحدى خصائص المنظمات العامة ، هي أنها تسعى الى تحقيق هدف معين يعبر عن سبب وجودها وقيامها ، ووفق منطق نظرية "X" التي تعتبر العمل شيئاً غير محبب لنفوس الأفراد ، إذن لا بد من استخدام القوة والقسر لانتزاع الطاعة من أجل تحقيق الاهداف التنظيمية ، وقد سميت المنظمة في هذه الحالة بالمنظمة السلطوية AUTHORITARIAN ORGANIZATION . فالسلطة الرسمية والاجبار والقسر هي حجر الزاوية في مفهوم نظرية "X" ، حيث بموجبها تتحدد مراكز السلطة وأدوار الرؤساء ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة . وتعتبر هذه النظرية أن مصدر السلطة نابع من حق شرعي وهو حق الملكية ، حيث يمتلك أصحاب المنظمة الحق في فرض الطاعة . وقد استمد مفهوم مصدر السلطة هذا من ملوك أوروبة في القرون الوسطى ، الذي كان يعبر

عنه بالحق الملكي الذي يعطي الملك الحق الشرعي في فرض العقوبات حتى الموت عندما يرى ضرورة لذلك . ويقابل هذا في منظمات الاعمال الفصل من العمل ، هذا العقاب العظيم الذي يفرض بحق الفرد يحول دون الوفاء باحتياجاته المادية وغيرها . فقرار الفصل الذي يصدره المالك بحق أحد العمال ، يتساوى في الأهمية مع عقاب الموت . لذلك اعتبرت نظرية " X" أن السلطة هي القوة المحفزة التي توجه العاملين نحو تحقيق الأهداف وتلبية الطاعة والامتثال من قبلهم .

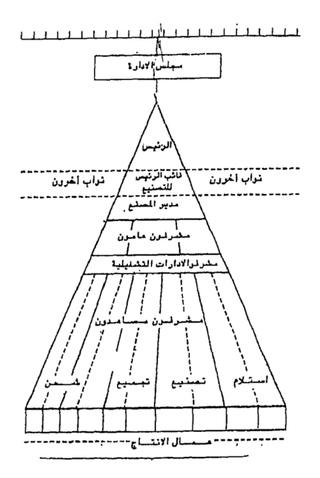
٢. موقع صنع القرار LOCATION OF DECISION MAKING :

إن التشبيه بين النظام الملكي السياسي والسلطة العليا في منظمة صناعية ، وسيلة فعالة في تحديد موقع عملية صنع القرار . فصنع القرار يتم بمركزية عالية في النظام الملكي ، حيث أن الملك هو الذي يملك الحق ليأمر الآخرين . أما في المنظمة الصناعية فتكون السلطة نفسها مركَزة في قمة أو رأس المنظمة ، وبالتالي تكون عملية صنع القرار متركزة في القمة ، ويكون هذا الموقع منطقياً ، حينما يكون حق الادارة والسلطة نابعة من الملكية . وبشكل عام يتطلب صنع القرار المركزي وجود هيكل تنظيمي معين ، اذا ما أريد تنفيذ القرارات بفعالية .

٣. هيكل المنظمة ORGANIZATION STRUCTURE :

حينما تكون السلطة التي تصنع القرارات مُركزة عند قمة المنظمة وهدفها الأساسي هو إنجاز العمل ، ينبغي تصميم الهيكل التنظيمي بحيث يسمح بالتطبيق الفوري للسلطة على مختلف المستويات في المنظمة ، بما يضمن الفعالية القصوى في إنجاز العمل ، وفيما يلي شكل يوضح ذلك :

شكل رقم (٤)
أصحاب المنظمة



من خلال الشكل نلاحظ أن سلطة الادارة تنساب من أصحاب المنظمة من خلال مجلس الادارة ، الى رئيس المنظمة الذي عينه مجلس الادارة ، ويتبع هذا الرئيس عدد من النواب، الذين يتعهد كل منهم بمرحلة معينة من مراحل عمل المنظمة . ويتبع لنائب الرئيس للتصنيع ، المدير المسؤول عن المصنع ، وتوكل العمليات الاساسية في المصنع وهي الاستلام ، تشغيل الماكينات ، التجميع ، النقل، الى أربعة مشرفين عامين أو اكثر، الذين يتبعون مدير المصنع . ويدير المشرفون العامون جهود مشرفين آخرين مساعدين ،

الذين يتولون الادارات التشغيلية Operational Departments داخل هذه الوظائف العامة الاربعة (الاستلام ، التشغيل ، التجميع ، والنقل) ثم يتبعهم أربعة مشرفين مساعدين يدير كل منهم العمل في مجال معين ، ويتبع كل منهم واحداً من المشرفين العامين أي الذين يديرون الادارات التنفيذية ، وفي النهاية يتبع عمال الانتاج المشرفين المساعدين كل فيما يخصه . ويشير الشكل أيضاً الى عمال الانتاج كضباط صف وجنود ، أي عمال المنظمة العاديين ، وهو تعبير استوحي من الجيش ليحدد الصفوف والطوابير في كتيبة وفصيلة مشاة . وهناك تعبير حربي آخر هو "سلسلة الأمر" الذي يصف وسيلة انتقال سلطة الرئيس من مستوى لمستوى آخر ، حتى يمكن لعمال الانتاج النهائيين أداء العمل المطلوب . فعندما نقرأ الشكل من القمة الى القاعدة يمكن تتبع سلسلة الأمر التي تسمح بالتطبيق الفوري للسلطة على جميع المستويات في المنظمة بوضوح .

٤. دور المشرف المباشر ROLE OF THE SUPERVISOR :

يحدد الهيكل الهرمي للمنظمة الدور أو الوظيفة التي يؤديها المشرفون الذين يعتبرون جزءاً متمماً لسلسلة الامر ، لذلك فإن مهمتهم نقل السلطة الى المستوى الادنى في التنظيم ، وبالتالي تتضاءل مهمة المشرف في اتخاذ القرار ، إن لم تكن منعدمة ، وذلك لأن سلطة اتخاذ القرار قد أنيطت بقمة الهرم التنظيمي ، وبهذا فالمشرفون عبارة عن وكلاء للسلطة العليا في المنظمة ، فمهمتهم (باعتبارهم وكلاء) ، هي تحقيق أهداف المنظمة بفعالية ، لذلك فمن المتوقع أن يركزوا على الانتاج . وبالاضافة الى ذلك اذا كان المشرف المعين وكيلاً للسلطة العليا في منظمة قامت على منطق أن العمل كريه للنفس وأن الافراد يميلون الى تجنبه ، فليس هناك من غرابة أن يوجه المشرف جميع جهوده نحو نمو الانتاج والجانب المادي ، بعيداً عن أية نظرة انسانية للعمال الذين شبهوا بالجنود .

٥. دور الفرد ROLE OF THE INDIVIDUAL :

يتحدد دور الفرد العامل بأنه ترس في آلة ، لذا ينبغي السيطرة على العمال وإجبارهم على العمل اذا اقتضى الأمر ، ورقابتهم حتى يبذلوا الجهد الضروري لانجاز الاهداف التنظيمية ، وتنحصر مهمتهم في أداء وظائفهم من أجل الكسب المالي ، اذ ليست لديهم دوافع ذاتية عالية لتطوير أنفسهم أو إحداث تقدم في العمل . واذا كان تعبير ضباط الصف والجنود قد استخدم في الشكل السابق وصفاً لعمال الانتاج ، فقد تكون تسميتهم الايدي الاجيرة HIRED HANDS اكثر وضوحاً ، حيث يفهم منه ضمنياً أن الايدي فقط وليست الافراد ، هي التي يتم استئجارها . ومهما يكن من أمر طبيعة الوصف الذي يطلق على عمال الانتاج ، فأن نظرية "X" للتنظيم تعتبرهم مجرد افراد تابعين فقط لمشرفهم المباشر وتحت إمرته وليسوا أعضاء في جماعة ، وبالتالي لا توجد جماعات متعددة ينضم اليها أعضاء المنظمة .

ثانياً : نظرية "Y" :

تناقض فروض نظرية " Y" فروض نظرية "X" وعلى ذلك فأن الفروض الستة لنظرية " Y" هي مايلي :

- إن بذل الجهد العضلي أو الذهني في العمل شيء طبيعي مثل اللعب والراحة ، والانسان العادي لا يكره العمل بطبعه إنما يتوقف الامر على الظروف الخاصة المحيطة بالعمل ، فإذا كان العمل مصدر رضا ، نجد أن الفرد يُقدِم على العمل من تلقاء نفسه ، أما إذا كان مصدر ضيق فيحاول تجنبه كلما أمكنه ذلك .
- ليست الرقابة الخارجية أو التهديد بالعقاب هما الوسيلة الوحيدة لتكريس

الجهود نحو الاهداف التنظيمية ، إذ يُقبلُ الافراد على العمل ويراقبون أنفسهم في خدمة الاهداف التي شاركوا في وضعها والتزموا بها .

- يكون التزام الافراد بالاهداف نتيجة الحوافز المرتبطة بانجازاتهم ، واكثر هذه الحوافز أهمية لديهم هي اشباع احتياجات تأكيد الذات ، والاعتراف بتحقيق الانجاز (معنوية) .
- الانسان العادي وفي ظل الظروف العادية لا يقبل المسؤولية فحسب ، بل يبحث عنها ، أما تجنب المسؤولية وعدم الطموح والتركيز على الأمان ، فإنما هي آثار عامة لما قد يكون قد تعرض له من معاملة آلية في ضوء خبرته السابقة ، وهذه ليست صفات انسانية موروثة .
- يتمتع الكثير من الافراد بالقدرة على ممارسة درجة عالية نسبياً من التصور ، والابتكار ، والابداع ، في حل المشاكل التنظيمية .
- اذا لم يستخدم الانسان العادي إمكاناته وطاقاته الذهنية في العمل ، فاللوم لا يقع عليه بل يقع على المنظمة التي لم تعرف كيف تفجر لديه هذه الطاقات ، وتزرع لديه حب المبادأة والابتكار ، فالفرد لا يكره العمل بل يحبه ، لأنه مصدر رضا وسعادة له ، ويسعى الى تحمل المسؤولية ويتمتع بقدر من التخيل والتجديد والابتكار ، ويسعى الى تحقيق أهداف المنظمة لأنها مصدر اشباع رغباته ، وتحقيق أهدافه ، ويمارس الرقابة الذاتية لتحقيق الاهداف ،التي التزم بها بعد أن شارك في اختيارها ، وهو يتصرف طبقاً للظروف ، ومن ثم فإن في إعطاء الفرد الحرية لكي يحقق ذاته واشراكه في اختيار الاهداف، يبعد الحاجة الى الرقابة الشديدة .

اثر نظرية "Y" في المنظمة :

تنشأ المنظمات السلطوية نتيجة الالتزام بنظرية "X" التي تركز على الجانب المادي في العمل ، أما نظرية "Y" فهي مدخل يتناول المشاكل التنظيمية بالتركيز على العلاقات الانسانية وتتصف المنظمة بالمشاركة ، لذلك فحينما نناقش أثر افتراضات نظرية "Y" في المنظمة وفي عملية التنظيم ، يجدر بنا مراعاة أننا نتناول الطرف الآخر من سلسلة الامر وهم المرؤوسين (من يتلقى الأوامر) ، وذلك حتى نعرض الخطوط الواضحة الدقيقة للاختلافات الموجودة بين كل من النظريتين :

١. السلطة :

اتضح لنا مما سبق أن نظرية "X" تعتمد على الحق القانوني الذي يخول الرؤساء ويعطيهم الحق في استخدام القوة لفرض الطاعة والامتثال على مرؤوسيهم ، وهذا الحق يدعى بالسلطة الرسمية ، التي يحصل عليها الرئيس من خلال المنصب أو الوظيفة الادارية التي يشغلها . لكن وفق منطق نظرية "Y" نجد أن هناك منبعاً آخر للسلطة هي السلطة غير الرسمية ، التي يمثلها المرؤوسون أنفسهم الذين لهم دور في قبول سلطة رئيسهم عن رغبة وقناعة ، وهذا ما يسمى بمبدأ "قبول السلطة" AUTHORITY ACCEPTANCE . إن المبدأ الذي ينص على وجود منبع آخر للسلطة (وفق مفهوم نظرية "Y" وهو قبول المرؤوسين لسلطة رؤسائهم الرسمية عن رغبة واقتناع) غير حق الملكية والحق الشرعي والسلطة الرسمية ، أمر غريب ومستهجن لدى المديرين الذين يؤيدون نظرية "X" ، وهذا عكس قناعة المتأثرين بنظرية "Y" ، الذين يرون أن قبول المرؤوسين لسلطة رؤسائهم ، جانب هام في استخدام السلطة الرسمية ، وطلب الطاعة والامتثال من المرؤوسين عن رغبة واقتناع . فطاعة المرؤوسين الناتجة عن الخوف من

العقاب الذي يملك الرئيس حق فرضه على مرؤوسيه طاعة غير حقيقية ، لأن هذه الطاعة هي ملاذ لهم لكي لا يتعرضوا للأذى ، فالقسر والاجبار لا يقره المفهوم الحديث للادارة ، لأنه يخلق كراهية لدى المرؤوسين تجاه رؤسائهم والمنظمة بوجه عام ، ومثلهم هنا كمثل العبيد الذين يختارون الطاعة خوفاً من الضرب وأحياناً القتل . اذن الطاعة الحقيقية لا تأتي عن طريق الثواب والعقاب كما افترضت ذلك نظرية "X" فالى جانب السلطة الرسمية ، يجب أن يعتمد الرؤساء على مصادر أخرى للسلطة ، كالاعتماد على النهج الديموقراطي في الادارة والتوجيه ، والاعتماد على المشاركة ، والحوافز المعنوية الأخرى ، من أجل خلق الاقتناع لدى المرؤوسين POWER OF PERSUASION ، وهذا ما يطلق عليه السلطة الشخصية PERSONAL AUTHORITY ، فاستخدام السلطة الرسمية والقوة يجب أن يكون عند الحاجة والضرورة . وقد وجد من خلال الممارسات أن المديرين الذين يعتمدون على مصادر أخرى للسلطة غير السلطة الرسمية ، يتمتعون بقدرة عالية على انجاز الاهداف المطلوبة منهم ، فهم يمتلكون سلطة ايجابية للتأثير في أداء وسلوك مرؤوسيهم الذين لديهم قناعة بهم .

٢. موقع اتخاذ القرار :

تفترض نظرية "Y" أن أعداداً كبيرة من الافراد داخل المنظمة يتمتعون بقدرة واسعة على ممارسة درجة عالية نسبياً من التصور ، والابتكار ، والابداع ، في حل المشاكل التنظيمية ، ومن ثم فليس من الضروري حصر اتخاذ القرار في أيدي أعداد قليلة ، وبالتالي يمكن أن تنتشر عملية اتخاذ القرار في جميع المستويات الادارية ، وتعبر هذه الممارسة عن روح ديموقراطية الادارة ، والادارة بالمشاركة PARTICPATORY MANAGEMENT التي ترى من الضروري إشراك أعضاء المنظمة في صنع القرار، بما في ذلك اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بالاهداف التنظيمية ، وهذا الالتزام أحد الدعائم

التي تقوم عليها نظرية "Y" أو حجر الزاوية فيها.

٣. الهيكل التنظيمي للمنظمة:

وجدنا من خلال استعراض مفاهيم نظرية "X"، بأن الفرد هو الوحدة الاساسية التي تقوم عليها المنظمة وهيكلها التنظيمي، وأن الاتصالات التي تتم ضمن هذا الهيكل، إنما تتم في اتجاه واحد وليس باتجاهين، فالمنظمة وهيكلها التنظيمي صمما ليسمحا بسريان السلطة من الأعلى الى الأسفل من أجل إتمام العمل، ولا يسمح بالاتصال المتبادل، إلا في حالة واحدة هي، اتصال الرئيس المباشر بمرؤوسيه وليس في كل الأوقات. أما في منطق نظرية "Y" فالامر يختلف، فالمنظمة في رأيها جماعة من الأفراد مرتبطون مع بعضهم بعلاقات رسمية وغير رسمية، والمنظمة تعمل بجماعات وليس بمجرد أفراد، وأن الفرد الذي يقبل الاهداف التنظيمية إنما يفعل ذلك كعضو في جماعة. ولذلك تصبح الجماعة، وليس الفرد، هي الوحدة الاساسية للمنظمة. وتتضح أسباب الاعتراف بالجماعة كوحدة أساسية للمنظمة في الفرض الثالث من نظرية "Y"، وعليه يمكن القول، أنه طالما أن درجة الالتزام بالاهداف التنظيمية عالية، فهي دالة على وجود دوافع لدى أعضاء المنظمة نابعة من اشباع احتياجات تأكيد الذات لديهم، وتحقيق شخصيتهم، نتيجة المشاركة والحوافز المعنوية، واعتبار الرئيس والمرؤوسين جماعة وظيفية فعالة، فالمنظمة تقوم على أساس جماعات وليس على أفراد.

٤. دور المشرف المباشر:

يعتبر المشرف طبقاً لشروط نظرية "X" حلقة ربط رأسية في سلسلة الأمر ووكيلاً للسلطة العليا، ويكون دوره أن يحقق بنجاح أهداف المنظمة بتوجيه جهود الافراد. ولكن نظرية "Y" تضع القبول بديلاً عن المفهوم التقليدي للسلطة، وتستبدل القوة المستمدة من المكانة أو الوظيفة بأشكال غير جبرية من القوة، تتمشى مع انطباع نظرية "

"Y" عن الطبيعة البشرية ، ومع القيادة المشاركة (كما شرحنا في السابق) . وأبعد من ذلك فإن نظرية "Y" تعترف ، بأن المشرف ينبغي أن ينتمي الى مرؤوسين أصبحوا معه أعضاء في جماعة غير رسمية منظمة تنظيماً عالياً ، بسبب اعتمادهم على بعضهم البعض، وعلى اتصالاتهم الجانبية ، وأدوارهم الاجتماعية وتطلعاتهم السلوكية . ونتيجة لذلك يصبح المشرفون أنفسهم أعضاء في جماعة ذات دور متخصص في مساعدة أعضائها على تحقيق أهدافهم .

يتضح لنا مما تقدم أن المشرف في ضوء مفاهيم نظرية "Y" السابقة ، قد أصبح له دوران أو وظيفتان : الأولى قائد لجماعة عمل يرأسها ويشرف ويوجه جهودها ويندمج فيها كعضو من أعضائها . والثانية هي أنه عضو في جماعة ادارية MANAGEMENT GROUPS في نفس المستوى الاداري مع نظرائه الآخرين من المشرفين الذين هم رؤساء لجماعات عمل أخرى ، حيث يقوم كل مشرف بتنسيق العمل والجهود بين جماعته والجماعات الأخرى ، ويسعى لتحسين الاتصال معها ، وتخفيف الصراع بينها . ولا يقتصر دوره عند هذا الحد بل يقوم الى جانب ذلك بتحقيق الاتصال مع الرئاسة الاعلى .

٥. دور الفرد :

تصور فروض نظرية "Y" أن الفرد الطبيعي يكون في العادة راغباً في العمل، ويعمل كعضو متكامل في مجموعة عمل ، ويساهم في نجاح أهدافها . لذلك تبرز الحاجة في هذا المجال الى تعظيم مساهمة كل فرد في أداء المجموعة التي ينتمي اليها ، بتشجيع انتمائه لها من خلال المشاركة واستبدال الرقابة الخارجية والاجبار ، بالرقابة الذاتية ، والدوافع النابعة من اشباع احتياجات تأكيد وتحقيق الشخصية (حفز معنوي). وهذا يقودنا الى ضرورة إشراك الفرد في تحديد أهداف المجموعة التي ينتمي إليها ، فعن

طريق هذه المشاركة ، سوف تصبح أهداف المنظمة وأهداف الفرد متكاملة ومتوافقة .

كلمة أخيرة نقولها حول نظرية "Y" هي أن أفكار ماكجريجور في هذه النظرية، تطالب بجعل المنظمة مكاناً محبباً لنفس الفرد ، وإشعاره بأنها مصدر لاشباع حاجاته المادية والنفسية والاجتماعية ، وأن مستقبله مرتبط بها ، بما يحقق الولاء والانتماء لها ، وإحداث التكامل والتوافق بين أهداف الأفراد والمنظمة .

رنسيس ليكرت "الدافعية وجماعة العمل"

RENSIS LIKART : MOTIVATION AND WORKING GROUPS

ركز "رنسيس ليكرت" على العنصر البشري ، وأهمية الدوافع وتأثيرها في السلوك الانساني داخل المنظمة . كما ركز على سلوك الجماعة وتأثيرها في أعضائها ، وفيما يلي أبرز المفاهيم الأساسية التي قدمها لنا ليكرت في نظريته :

- المنظمة نظام كلي مفتوح على البيئة يؤثر فيها ويتأثر بها ، من خلال ما يحدث فيها من تغيرات .
- المنظمة نظام متكامل بمعنى أنه متناسق داخلياً ، حيث كل نشاط يكمل الانشطة الاخرى .
- وحدة العمل الأساسية هي الجماعة، التي لها عرف وتقاليد ، وتمارس ضغوطاً على أعضائها ، لذلك يتأثر سلوك الافراد بالعرف السائد ضمن الجماعة التي ينتمون اليها . وهذا بلا شك إشارة لمدى أهمية التنظيم غير الرسمي داخل المنظمة ، ولضرورة النظر الى الخلية الأساسية التي تتكون منها المنظمة وهي

الجماعة وليس الفرد .

- تستخدم المنظمة موارد مادية وبشرية ، وهذه الموارد تحتاج الى تفاعل بينها ، ودرجة التفاعل تتوقف على قوة ونوع الحفز الانساني الذي توفره المنظمة ، فإذا كانت الحوافز غير سليمة وسلبية لا تحترم الانسان وتعامله كالآلة ، في هذه الحالة ستنشأ لدى الافراد اتجاهات سلوكية معادية والعكس من ذلك صحيح . لذلك يجب توفير جو عمل يحفز ويشجع العاملين على بذل الجهد ، وهذا الجو يجب أن يساعد الفرد على أن يبني ذاته ، ويشعر فيه بالاحترام والتقدير ، وتنمو فيه الثقة والاطمئنان ، وذلك لربط أهداف الفرد بأهداف المنظمة.
- صنف ليكرت أنواع الدوافع الإنسانية التي يجب أن تسعى المنظمة الى إشباعها ، ضمن الفئات التالية :

أ. دوافع ذاتية : مثل الاحساس بالأهمية والقيمة داخل الجماعة والمنظمة.

ب. دوافع اقتصادية مادية .

جـ . دوافع حب الاستطلاع والفضول .

د . دوافع الأمان والطمأنينة .

- يلعب الرؤساء دوراً بارزاً في خلق جماعة عمل فعالة ، فالرئيس الجيد الذي يكون مسانداً وعطوفاً ، ويسمح لمرؤوسيه بالمشاركة ، وتتوفر لديه المقدرة الادارية ، ويساعد مرؤوسيه في تخطي العقبات ، لا بد من أن يخلق جماعة عمل فعالة ومتعاونة ، وهذا ما يجعل من الرئيس قائداً ادارياً ناجحاً محبوباً من جماعة العمل التي يقودها .
- التعاون هو محور النجاح في أي نوع من الأعمال ، فإذا كان هناك صراع بين

الجماعات داخل المنظمة ، فإن ذلك سيؤثر تأثيراً سلبياً ومباشراً في نجاحها وفعاليتها .

- إن وجود شبكة اتصالات واسعة النطاق تسمح بنقل المعلومات في كافة الاتجاهات الى أجزاء المنظمة كافة، عنصر حيوي يساعد على التنسيق والتفاعل ، ويؤكد سلامة اتخاذ القرارات ، واعتمادها على المعلومات المتاحة كافة .
- المشاركة في اتخاذ القرارات تعتبر وسيلة فعالة لاشعار الفرد بأهميته ودوره في المنظمة ، مما يحقق التعاون والتفاعل في العمل .
- القياس والتقييم شيء ضروري لمعرفة مدى تحقيق المنظمة لاهدافها من خلال الانشطة التي تمارسها ، فنتائج تقييم النشاط الداخلي ، أساس لتوفير معلومات تستلزمها عملية اتخاذ القرارات المستقبلية السليمة .

في الختام نود الاشارة الى أن ليكرت قد وضح ، بأن المنظمة التي تتبع هذه الافكار ، يتوقع لها مستوى رفيعاً من الانتاجية ، وانخفاضاً في التكاليف ومعدل دوران العمل . كما أشار الى أن افكاره تنشد المثالية ، ويحتاج تطبيقها الى جهود واجراءات مكثفة ، لوضعها موضع التطبيق العملي ، وتستطيع المنظمات أن تقترب منها تدريجياً لا دفعة واحدة .

يتضح من خلال استعراض أهم افكار المدرسة السلوكية في الادارة ، أنها قد أسهمت إسهاماً فعالاً في إبراز مدى أهمية العنصر البشري في العمل ، ومدى أهمية المعاملة الإنسانية الطيبة الحسنة له ، ودور الجانب المعنوي في رفع كفاءة العمل . كما ساهمت في تفسير سلوك الإنسان كوحدة عمل مستقلة ، وكعضو في جماعة عمل يتأثر بها . والى جانب ذلك قامت هذه المدرسة بدراسات لمعرفة دوافع الإنسان ، والعوامل

المحفزة للسلوك والأداء الجيد . وبالرغم من هذه الاسهامات ، فقد أهملت أو أغفلت إن صح التعبير ، مدى أهمية وتأثير الجوانب المادية في الأداء والانتاجية .

مدرسة النظام الاجتماعي
THE SOCIAL SYSTEM SCHOOL

يسمي بعضهم هذه المدرسة بمدرسة " النظام التعاوني" حيث اعتمدت على علم الاجتماع ، والنفس ، والفلسفة ، مركزة على تكامل جماعات العمل في نظام اجتماعي تعاوني واحد متكامل ، تتغلب المنظمة بموجبه على القيود المادية المؤثرة في سلوك الافراد . وعليه فهذه المدرسة ترى المنظمة على أنها نظام تعاوني يوجد بداخله أفراد متحدون متعاونون ، تحدث بينهم اتصالات مستمرة ، ولديهم رغبة في تحقيق أهداف مشتركة . في ضوء هذا التعريف نجد أن أفكار هذه المدرسة متقاربة الى حد كبير مع أفكار المدرسة السلوكية ، حتى أن البعض يصنفها مع هذه المدرسة . ويعتبر شستر بارنارد " CHESTER BARNARD" رائد ومؤسس هذ المدرسة ، حيث قدم لنا أفكاراً ومفاهيم ذات أهمية وقيمة في توطيد أركان نظرية الادارة ، وذلك في كتابة "التنظيم والادارة" الذي نشره عام ١٩٤٨ . وفيما يلي عرض لأبرز أفكاره :

- المنظمة نظام كلي يعمل ضمن نظام أكبر ، وهو مفتوح على البيئة التي يعمل في كنفها ، ويتكون من فردين فأكثر يعملون في سبيل تحقيق هدف محدد ، معتمدين بشكل أساسي على التعاون . وللمنظمة هيكل رسمي للسلطة والرئاسة ، حيث تنساب السلطة من قمة الهرم الاداري وحتى قاعدته ، ومجموع الرئاسات هي التي تتولى مهمة التنسيق ، وزيادة أواصر التعاون بين

الافراد ، والحد من الاحتكاك الذي قد ينشأ بينهم .

- الانسان مخلوق اجتماعي بطبيعته لا يمكن أن يعيش منعزلاً ، ويحتاج الى علاقات مع الآخرين ، وهو قادر على التكيف ، ويجب أن يُنظر اليه على أنه فرد يعمل ضمن جماعة عمل .
- داخل المنظمة نوعان من التنظيم : الاول رسمي ويمثله الهرم الاداري وهيكل السلطة والرئاسات والعلاقات الرسمية القائمة بين أعضاء المنظمة . والثاني غير رسمي وينشأ (عكس الرسمي) نتيجة عوامل عاطفية أو مصلحة مشتركة بين أعضاء المنظمة ، وهو غير معروف ، وغير محدد ، وليس له تركيب ثابت ، وينبع من داخل التنظيم الرسمي ، والمنظمة الناجحة هي التي تحاول أن تتقرب منه ، ولا تحاربه ، بل تكسب ثقته ، لأنه يمكن أن يساعدها على تنفيذ الأعمال بسهولة ويسر .
- التوجيه والاشراف يجب أن يأخذا في اعتبارهما معاملة العنصر البشري داخل المنظمة معاملة طيبة ، فالقسوة غير مجدية ، والعقوبة ليست هدفاً بحد ذاتها ، بل هي وسيلة للإصلاح وعند الحاجة . وتتوقف السلطة الرسمية على قبول المرؤوسين لها ، فإذا لم تكن الأوامر مقبولة منهم فإن ذلك يهز قيمة السلطة . ولكي تكون الأوامر والتعليمات مقبولة من قبل المرؤوسين ، يجب أن تتصف بالحذاقة ، وأن تكون متماشية مع أهداف الجماعة وأهداف العمل معاً .
- الحوافز المادية والمعنوية شيئان أساسيان لايجاد الرغبة والدافعية لدى الأفراد للعمل والسلوك السليم . وتتوقف استمرارية الدافعية والرغبة على التوازن بين مايسهم به الفرد من جهد وعمل ووقت ، وبين ما يخرج به من رضى واشباع لحاجاته ورغباته من خلال عمله في المنظمة ، وهذا ما أسماه بالتوازن بين

المساهمات التي يقدمها الفرد للمنظمة والمغريات (الحوافز) التي تقدمها المنظمة له لقاء مساهماته ، فلا يجوز أن تكون المساهمات اكبر من المغريات، فهذا غبن للأفراد ، وبالمقابل لا يجوز أن تكون المغريات اكبر من المساهمات، لأن ذلك يعني خللاً في تحقيق المنظمة لاهدافها .

- اتخاذ القرارات هو محور العمل الاداري ، ويتصف بالاستمرارية ، وتتم عملية اتخاذ القرارات في المستويات الادارية كافة، والقرار المتخذ في المستوى الاعلى ملزم للمستوى الادنى ، ومتخذ القرار عليه أن يجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تتعلق بموضوع قراره ، ليكون ناجحاً .
- التخصص شيء أساسي في المنظمة ، واستخدامه يجب أن يتماشى مع ظروف كل منظمة وإمكاناتها وأهدافها .
- كي يسود التعاون بين أعضاء المنظمة ، لا بد من توفر شبكة اتصالات فعالة تربط الاعضاء بعضهم ببعض . وخطوط الاتصال يجب أن تكون معروفة لدى الجميع وواضحة وسهلة وقصيرة ، وعلى ذلك يرى بارنارد ، أن الهيكل التنظيمي ما هو في الحقيقة إلا عبارة عن نظام تعاوني ، يضمن انتقال المعلومات والقرارات بدرجة عالية من الكفاءة بين أجزائه وأعضائه .

مدرسة اتخاذ القرارات
THE DECISION MAKING SCHOOL

تركز هذه المدرسة على عملية اتخاذ القرار الرشيد ، الذي يعتبر جوهر عمل أي مدير في أية منظمة ، فهي تنظر بالعين الاولى الى الجانب الاقتصادي للقرار ، وبالعين الثانية الى الجانب النفسي والاجتماعي لاتخاذ القرار ، ومدى انعكاس ذلك على المرؤوسين . ويعتبر "هربرت سيمون HERBERT SIMON" من أبرز رواد هذه المدرسة ، الذي اعتبر محور العمل في المنظمة هو عملية اتخاذ القرارات . ونعرض فيمايلي أبرز أفكار هذه المدرسة من خلال المفاهيم التي قدمها لنا سيمون :

- إن الفهم الصحيح للمنظمة والادارة وسلوك الافراد ، إنما ينبع من فهم عملية اتخاذ القرارات ، كيف تتخذ ، وكيف تنظم ، وما هي العوامل المؤثرة في نجاحها . فالمدير أيا كان مستواه الاداري فعمله الاساسي هو اتخاذ القرارات وتنفيذها بوساطة الآخرين (المرؤوسين) .
- الادارة الجيدة هي التي تنمي وتنظم عملية اتخاذ القرارات ، بطريقة تجعلها في أقصى درجات الكفاءة الممكنة ، آخذة في اعتبارها أنها تتعامل مع مجموعات عمل إنسانية ، والافراد مرتبطون بها ، ويتأثرون بضغوطها ، فالفرد ليس وحدة عمل منعزلة .
- في كل مستوى اداري وعبر الهيكل التنظيمي للمنظمة ، هناك نقاط للسلطة لها الحق في اتخاذ القرارات ، وبالتالي يوجد داخل كل منظمة سلسلة من نقاط اتخاذ القرارات ، متماشية مع خط السلطة الذي ينساب من قمة الهرم التنظيمي وحتى قاعدته .

- عملية اتخاذ القرارات تحتاج الى اتصال جيد ، لاحداث التفاعل والتعاون البناء بين أعضاء المنظمة ، فمتخذ القرار دون هذا التفاعل والتعاون ، لا يمكنه أن يحصل على المعلومات التي يريدها ليبني قراره عليها .
- يؤكد سيمون على أن التفاعل والتعاون داخل المنظمة ، يؤثران في الأنماط السلوكية واتجاهات الافراد العاملين فيها .
- على متخذ القرار مراعاة تأثير قراره الذي يريد اتخاذه في الآخرين ، ودراسة ردة فعلهم تجاهه ، وفي هذا المجال يجب عليه مراعاة الظروف الانسانية والموضوعية ، ليكتسب قراره النجاح والتأييد .
- هناك نوعان من الرشد التنظيمي : الاول مثالي ويعبر عن السلوك أو التصرف الذي يصدر عن متخذ القرار ويهدف الى تعظيم المنفعة ، حيث يفترض توفر المعلومات الكافية والمطلوبة أمام متخذ القرار عن كل بديل يضعه والنتائج الممكنة والمتوقعة منه ، وقد سمى سيمون متخذ القرار هنا "بالرجل الاقتصادي" ، الذي أكدت عليه النظرية الكلاسيكية . والرشد الثاني هو الرشد الواقعي ويعبر عن الرشد العقلاني العملي ، حيث يسعى متخذ القرار الى تعظيم المنفعة في ظل الامكانات المتاحة ، آخذاً في الاعتبار قيود البيئة التي تحد من الوصول الى القرار المثالي ، وقد سمى سيمون متخذ القرار هنا "بالرجل الاداري" الذي نال تأييده .

المدرسة الكمية

THE QUANTITATIVE SCHOOL

ينظر مؤسسو هذه المدرسة الى العمل الاداري داخل المنظمة ، واتخاذ القرارات ، وحل المشكلات ، على أنها عمليات ادارية متنوعة في مجالات مختلفة تتصف بالمنطقية ، حيث يمكن تمثيلها بصورة كمية على شكل معادلات ورموز رياضية لاتخاذ قرارات موضوعية حيالها ، بعيدة عن التخمين والحكم الشخصي . إن هذا الأمر يستدعي تحضير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار أو حل المشكلة ، ثم اعدادها على شكل معادلات ومترجمات ، لاظهار العلاقة القائمة بين المتغيرات التي تشكل مضمون المشكلة المراد اتخاذ القرار حيالها ، ثم السعي الى حلها بشكل موضوعي رياضياً . ومع ظهور الحاسبات الالكترونية وتطورها ، أمكن وضع نماذج رياضية متعددة ، أثبتت جدواها في اتخاذ قرارات جيدة وموضوعية ، ومكنت المدير متخذ القرار من اتخاذ قرار رشيد وعقلاني . ومن هذه النماذج : بيرت ، نظرية الألعاب ، صفوف الانتظار ، سيمبلكس .... الخ .

لقد ظهرت هذه المدرسة وهذا الاتجاه الفكري في الادارة الذي أطلق عليه تسمية "بحوث العمليات" OPERATION RESEARCH بعد الحرب العالمية الثانية ، نتيجة البحوث العسكرية التي أجريت في تلك الفترة ، والتي استهدفت استخدام الرياضيات والاحصاء لحل المشاكل العسكرية المتعلقة بالنقل ، وزيادة دقة التصويب ... الخ . وبعد النجاح الذي أحرز في هذا المجال ، أراد الاداريون والاقتصاديون تطبيق هذا الاتجاه في ميدان الاعمال والاقتصاد ، وقد نجحوا أيضاً في استخدام الطرق الكمية في اتخاذ القرارات في مجالات وميادين الاعمال المختلفة والمتنوعة .

انتقدت هذه المدرسة بأنها غير قادرة على حل المشاكل الانسانية وأمور الدافعية والروح المعنوية ، وهذه الأمور ذات أهمية كبيرة بالنسبة لعمل المدير ، وذات صفة حيوية في مجال الاشراف والتوجيه . لذلك نلاحظ أن المدرسة الرياضية نجحت بشكل كبير وملحوظ في حل المشكلات المادية في مجال الانتاج ، والتخزين ، والنقل ، وإنشاء المشاريع . وبوجه عام وبالرغم من اتفاق البعض على جعل الرياضيات مدرسة في الادارة، إلا أننا لا نراها كذلك ، فهي تعتبر في رأينا مدخلاً لدراسة وحل مشكلات الادارة المادية داخل المنظمات بوجه عام والصناعية بشكل خاص ، فالرياضيات والادوات الكمية أداة مساعدة في اتخاذ القرارات الادارية وليست مدرسة فكرية في الادارة ، فالرياضيات تستخدم في شتى المجالات العلمية كالفيزياء والهندسة ... الخ .

في ضوء ما تقدم يمكن القول أن المدرسة الكمية (إن جاز التعبير) هي توأم لمدرسة اتخاذ القرارات نظراً للعلاقة الوثيقة بينهما ، حيث أصبح الاتجاه الحديث يؤكد، على أن الكثير من القرارات الادارية التي تتخذ من جانب المديرين ، يتم التعبير عنها في نماذج رياضية ، حيث يساعدهم ذلك على التفكير المنطقي المنظم ، ودراسة المشاكل الادارية بطريقة أفضل .

المدرسة الحديثة
THE MODERN SCHOLL

نظرية النظام (وجهة نظر متكاملة) :
SYSTEM THEORY

من خلال استعراضنا لمدارس الفكر الاداري ، نخرج بنتيجة أساسية مفادها : أن كل مدرسة تنظر الى الادارة من زاوية معينة ، وتحاول دراستها من هذه الزاوية ، وبمعنى آخر إن المدارس السابقة لا تتصف بطابع العمومية والشمول في دراسة الادارة أو النظرة الكلية . وهذا الأمر يذكرنا بقصة ثلاثة فاقدي البصر لمس كل واحد منهم فيلاً دون أن يعرف الشيء الذي لمسه وهو الفيل ، فقد وصف كل واحد منهم مالمسه (وهو الفيل) من وجهة نظره الخاصة فجاء وصفه مختلفاً عن الآخر . فالاعمى الاول وضع يده على ذيل الفيل فقال عن الشيء الذي لمسه على أنه "حبل" ، على اعتبار أن ذيل الفيل يشبه الحبل . والثاني عندما لمس الفيل لمسه من خرطومه فقال عن الفيل أنه "أفعى" . أما الثالث فقد لمس جسم الفيل فقال عن الشيء الذي لمسه على أنه "جذع شجرة" . ونفس الشيء حدث بالنسبة للادارة ، حيث كل مدرسة درستها من زاوية معينة جزئية ولم تدرسها بشكل كلي عمومي شمولي ، الى أن جاءت نظرية النظام الكلي لتدرس المنظمة والادارة فيها على أنها كل متكامل ، من خلال ما قدمه لنا كل من "بيرتا لانفي" و "بولدنج" و "سكوت" ، من أفكار عن المدخل المتكامل في دراسة الادارة THE , INTEGRATIVE APPROACH والذي يشار اليه بنظرية التنظيم الحديثة .
وسنعمد في الصفحات القادمة الى شرح مكونات هذا الاتجاه الفكري الحديث في الادارة.

تعريف النظام :

النظام هو كيان اجتماعي نسميه بالمنظمة ، التي تتكون من مجموعة من الاجزاء المتفاعلة مع بعضها في سبيل تحقيق هدف معين كلي مشترك ، وهذه الاجزاء تشكل فيما بينها كلا متكاملاً ، فالاجزاء ليست هامة في حد ذاتها ، ولكن المهم هو علاقاتها التبادلية والاعتمادية المتفاعلة مع بعضها البعض ، حيث هذا التفاعل هو محور مفهوم النظام . يتضح من ذلك أن مفهوم النظام هنا يختلف عن مفهوم النظام الذي هو عبارة عن مجموعة من القواعد الناظمة لسير العمل وتنفيذه . في ضوء ذلك تطرح نظرية النظام التساؤلات الأربعة التالية وتجيب عنها :

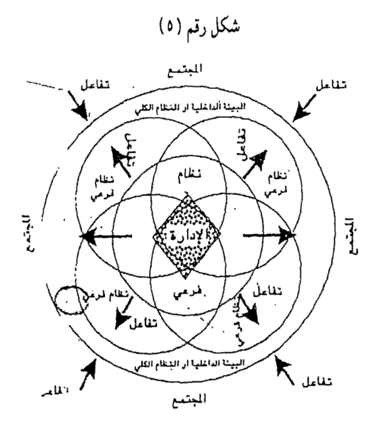
١. ما هي الاهداف التي يسعى إليها النظام ؟
٢. ما هي الاجزاء الاستراتيجية للنظام ؟
٣. ما هي طبيعة اعتماديتها المتبادلة ؟
٤. ما هي العمليات الرئيسية في النظام التي تصل الاجزاء مع بعضها البعض ، وتسهل عملية التواؤم بينها ؟

الفكرة الاساسية لنظرية النظام :

من خلال التعريف السابق يتضح لنا ، أن هذه النظرية تنظر الى المنظمة على أنها نظام مركب ، يتكون من أجزاء متعددة ، مترابطة متفاعلة ، يعتمد بعضها على بعض، وتسعى جميعها الى تحقيق هدف النظام الذي تعمل ضمنه ، ويمكن التعرف على هذه الاجزاء وتحديدها من خلال علاقتها بالهدف الذي يسعى النظام الى تحقيقه، وهذا النظام يعمل ضمن نظام اكبر وأوسع شمولاً يتفاعل معه وهو المجتمع. ويمكن توضيح هذا

المفهوم المختصر بمثال هو جسم الانسان ، الذي يمكن النظر اليه كنظام كلي يتكون من مجموعة من الانظمة الفرعية هي : الجهاز التنفسي ، الجهاز العصبي ، الجهاز الهضمي .... الخ هذه الانظمة الفرعية تتفاعل مع بعضها البعض ضمن النظام الكلي الذي تشكله وهو الانسان . ويعتمد التوازن فيما بينها على انتظام عمل الانظمة الفرعية الأخرى المشتركة في النظام الرئيسي لتحقيق التوازن الانساني . لو أمعنا النظر في المفهوم السابق لتبين لنا أن كل شيء تقريباً في حياتنا ومن حولنا ، ما هو في الواقع إلا نظام بشكل أو بآخر ، فالانسان نفسه نظام ، والاسرة نظام ، والمؤسسة التعليمية نظام ، والمجتمع الذي نعمل ونعيش فيه نظام ... الخ ، وهكذا فإننا اذا انطلقنا في التفكير الى ما يجري بداخلنا أو من حولنا ، وجدنا أنظمة تعيش بجوار أنظمة تتفاعل معها ، وتضمها أنظمة أكبر . وفيمايلي شكل توضيحي يبين لنا المفهوم الاساسي الذي شرحناه :

شكل رقم (٥)



الأسس التي تقوم عليها نظرية النظام :

١. فكرة النظام المفتوح THE OPEN SYSTEM CONCEPT :

تؤكد هذه النظرية على أن المنظمة نظام مفتوح وليس مغلقاً ، فهي جزء لا يتجزأ من البيئة ، حيث تخضع لتأثيراتها ، وتحدث بينهما عملية تبادل ، فتأخذ منها المدخلات وتعطيها مخرجاتها ، فالمنظمة المغلقة تخضع لنفاذ طاقتها في حين المفتوحة لا تخضع لذلك ، لأن هناك علاقة مستمرة مع البيئة ، يمكن من خلالها أن تكون هناك عمليات تجديد للمدخلات التي تحصل عليها منها .

٢. عناصر النظام THE SYSTEM ELEMENTS :

يتشكل النظام الكلي من مجموعة من الأجزاء يمكن أن يسمى كل واحد منها بنظام فرعي أو جزئي ، حيث تعمل هذه الانظمة الفرعية بشكل متفاعل ومتكامل مع بعضها ، في سبيل تحقيق الهدف الكلي للنظام . فادارة الانتاج ، والتسويق ، والشراء ، والمخازن ..... الخ جميعها أنظمة فرعية تعمل بشكل متناسق متناغم ومتكامل من أجل تحقيق هدف المنظمة .

٣. مكونات النظام الفرعي (الجزئي) :

THE PARTIAL SYSTEM CONTENTS

تعبر مكونات النظام الفرعي الذي يعتبر جزءاً من النظام الكلي عن العناصر التي يتكون منها الجزء ، وهذه المكونات لا تختلف من جزء لآخر ، حيث مجموعها يشكل النظام الكلي ، وفيمايلي هذه المكونات :

أ. أهداف النظام SYSTEM GOALS :

حدد "وليام سكوت" ثلاثة أهداف للنظام ، هذه الأهداف مترابطة مع بعضها

البعض وهي : النمو GROWTH ، الاستقرار STABILITY والتفاعل INTERACTION . وأشار الى ضرورة ربط أهداف الافراد بهذه الاهداف، وهذا ما يجعل عملية تحديد أهداف المنظمة مسألة حساسة وحرجة جداً .

ب. الفرد THE INDIVIDUAL :

هو الوحدة الأساسية في النظام الفرعي (الجزئي) والكلي ، وينظر اليه من خلال شخصيته PERSONALITY ، وتعرف الشخصية بأنها مجموعة من الصفات الشخصية والقدرات التي يمتلكها الفرد وتميزه عن الآخرين . فمن خلال الشخصية والخبرات والمهارات التي يمتلكها ، يدرك ما حوله ، ويحدد أهدافه وتطلعاته في المنظمة ، التي تعتبر بالنسبة له مركزاً لاشباع حاجاته ورغباته المتنوعة .

جـ . التنظيم الرسمي THE FORMAL ORGANIZATION :

ويبرزه الهيكل التنظيمي والخريطة التنظيمية التي توضح الوظائف الادارية وترتيبها التي يشغلها الافراد .

د . التنظيم غير الرسمي INFORMAL :

هذا التنظيم لا توضحه الخريطة التنظيمية ، ويتكون من جماعات غير رسمية، تنبثق من مواقف العمل المختلفة ، ويجمعها مصلحة معينة أو انسجام عاطفي، وهذا التنظيم ملازم للتنظيم الرسمي ، الذي قد تتناقض أهدافهما ، ودور الادارة أن تسعى للتوفيق بينهما .

هـ . الدور THE ROLE :

ويعبر عن سلوك محدد ومطلوب ومتوقع من قبل كل فرد داخل التنظيم الرسمي ، من خلال الموقع الوظيفي الذي يشغله في المنظمة .

و. الهيكل المادي THE PHYSICAL STRUCTURE :

ويعبر عن المستلزمات والمتطلبات المادية التي يحتاجها النظام والافراد بداخله من أجل تحقيق الهدف . ويدخل ضمن هذا الهيكل ، البيئة ومتغيراتها التي تؤثر في نشاط النظام الذي عليه أن يتكيف معها ، وعمل الادارة أن تسعى جاهدة الى حسن استخدام الموارد ، وتنظيم الاستفادة من قدرات الافراد العاملين داخل النظام .

٤. عمليات الربط : THE LINKING PROCESSES

اتضح لنا مما تقدم أن النظام مكون من أجزاء ، حيث لكل جزء وجماعة وفرد فيه دور محدد يقوم به ، وهذه الأجزاء والجماعات وفق الادوار التي يقومون بها ، تحتاج الى عملية ربط بين بعضها البعض . وتتم عملية الربط بوسائل متعددة ، منها عملية تحديد وتوصيف مهام ومسؤوليات وسلطات أنشطة الاجزاء والافراد ، بحيث يعرف كل منها ما هو المطلوب منه وعلاقته بالاجزاء الاخرى . كما يعتبر الاتصال COMMUNICATION وسيلة أخرى لعملية الربط ، ويتضمن الاتصال وفق مفهومه العلمي ، النظر الى المنظمة باعتبارها نظام معلومات كامل TOTAL INFORMATION SYSTEM ، لذا يجب أن يكون هناك اهتمام بتيار المعلومات المتدفق بين أجزاء المنظمة ، وذلك حتى تتم عملية وصل أو ربط الأجزاء ببعضها البعض . كما تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أدوات الربط أيضاً ، حيث تعتبر هذه العملية أداة تستخدم في عملية التوجيه وحل المشاكل وتغيير الأهداف ، بما ينسجم مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، وبما يحقق للنظام (المنظمة) إعادة التوازن والاستقرار . ولا يغيب عن ذهننا هنا عملية أخرى يمارسها جميع المديرون في النظام وهي التنسيق ، الذي يُحدث التناغم والتوافق بين أجزاء النظام ، ويمنع الاحتكاك بينها ، ويجعلها تعمل في مسار واحد وهو تحقيق الهدف الكلي للنظام .

٥. استيراد الطاقة ENERGY IMPORTING :

ويقصد بالطاقة هنا المدخلات INPUTS والتي تمثل احتياجات النظام كافة من أجل الوصول الى انتاج السلعة أو تقديم الخدمة المطلوبة . ومن هذه المدخلات رأس المال ، المواد الأولية ، الآلات ، العنصر البشري ، القيم ، الثقافة ... الخ . ويحصل النظام على هذه الطاقة من البيئة التي يعيش في كنفها ، وينظر إليها على أنها تكلفة يتحملها النظام . يتضح من ذلك أنه بدون هذه الطاقة تموت المنظمة (النظام) ولا تستمر ، فعن طريقها تعوض ما تفقده من طاقة في عمليات الانتاج والتمويل وما تقدمه من مخرجات.

٦. أنشطة التحويل ACTIVITIES :

يقصد بالتحويل مجموعة من العمليات الانتاجية التشغيلية التي يجري بموجبها تحويل المواد الى منتجات وخدمات شكلها مغاير عندما كانت مدخلات . اذن عملية التحويل تضيف قيمة اكبر للمدخلات ، وتجعلها قابلة للاستخدام من قبل أفراد البيئة، وبالتالي تحصل المدخلات المادية على المنفعة من خلال عملية التحويل .

٧. المخرجات OUTPUTS :

ويقصد بها الناتج من عملية التحويل ، فالمخرجات إما أن تكون سلعاً أو خدمات ويسميها بعضهم بالنتائج OUTCOMES ، فالمنظمة الناجحة هي التي تقدم مخرجات للبيئة يحتاجها ويرغبها أبناء المجتمع ، بحيث تشبع حاجاتهم ورغباتهم ، فهي تنتج لتبيع ولا تنتج لنفسها . لذلك يمكن القول أن المنظمة ولتضمن لنفسها النجاح والاستمرار والنمو ، يجب أن تقدم مخرجات يحتاجها المجتمع وتقدم له النفع .

٨. مجال (حدود) النظام SYSTEM FIELD :

لكي نعرف على وجه الدقة ما الذي يقع داخل النظام الذي نتعامل معه ، وما يقع

خارج هذا النظام ، لا بد من تعيين حدود له . فالانسان كنظام يمكن أن ننظر اليه على أنه مجموعة من الانظمة الفرعية حدودها الجلد والشعر والأظافر ، وكل الأجزاء التي تشكل الهيكل الخارجي له . وحينما ننظر الى الاسرة كنظام مثلاً ، فإنه يمكن تعيين حدود النظام بأفراد الاسرة . واذا نظرنا الى نظام الانتاج في إحدى الشركات الصناعية ، نجد أن الحدود قد تشمل الالات المستخدمة في الانتاج ، ومخازن المنتجات تحت التشغيل ، وعمال الانتاج ، الاجراءات ، والنماذج والسجلات المستخدمة في الانتاج . وهنا تبرز مسألة هي وضع حدود النظام . فمثلاً هل تدخل مخازن المواد الخام ضمن حدود النظام الانتاجي أم تقع خارجه ؟ إن اختلاف الآراء حول الاجابة عن هذا السؤال تعكس حقيقة تتعلق بتعيين حدود النظام . إذا أردنا صياغة تعريف مجرد لحدود النظام في ضوء ما سبق ، قلنا أنها تمثل الخط الذي يقفل دائرة حول مجموعة من العناصر المختارة ، بحيث تكون درجة التفاعل بين العناصر داخل الدائرة أكبر من درجة التفاعل بينها وبين العناصر التي تقع خارج الدائرة ، فالعبرة في تحديد حدود النظام تكون بدراسة مقدار التفاعل بين العناصر المكونة له ، وبهذا فإنه لا توجد حدود متفق عليها للنظام ، حيث أنه يمكن تعيين حدود مختلفة للنظام الواحد وفقاً للمنطق المستخدم.

٩. بيئة النظام THE SYSTEM ENVIROMENT :

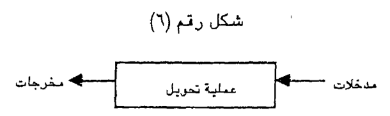
يرتبط موضوع بيئة النظام ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بموضوع حدوده ، فقد أشرنا الى أن كل ما يقع ضمن دائرة أو نطاق أو حدود النظام ، هو جزء منه يتفاعل مع باقي الاجزاء فيه في سبيل تحقيق الهدف ، وعليه فكل ما لا يدخل ضمن دائرة النظام (أي خارج حدوده) يعتبر البيئة المحيطة به ، أو بيئة النظام . وكلمة البيئة المحيطة لا تعني أن كل ما يوجد فيها لا يمت بعلاقة الى النظام ولا يتفاعل معه ، بل العكس فالنظام هو نظام فرعي، يعمل الى جانب أنظمة أخرى ، متفاعلاً معها ضمن نظام اكبر وأشمل يضمها جميعاً .

فالمخازن (كما هو وارد في مثالنا السابق) اذا كانت غير تابعة لادارة الانتاج ، يعني ذلك أنها تقع خارج بيئة النظام الانتاجي الفرعي ، إلا أن ذلك لا يدل على عدم وجود تفاعل وعلاقة معها ، بل العكس فالعلاقة مباشرة ، والنظام مفتوح لا يمكنه العمل دون التفاعل مع الانظمة الاخرى .

١٠. ديناميكية النظام : THE DYNAMIC OF THE SYSTME

تعبر الديناميكية عن نوعية التفاعل الذي يحدث للنظام سواء بين أجزائه داخل حدوده ، أو بين النظام وما يقع في بيئته خارج الحدود ، وأوضح نموذج يمكن وضعه لايضاح ديناميكية النظام في شكلها المجرد ، هو ذلك الشكل الذي يصور ثلاث مراحل من هذه الديناميكية وهي : المدخلات ، والتحويل ، والمخرجات ، وهذا هو النموذج المجرد والمبسط الذي يمكن استخدامه للتعبير عن ديناميكية أي نظام تقريباً ، سواء أكان هذا النظام طبيعياً ، أم كان من الأنظمة التي يصنعها الانسان ، وفيما يلي الشكل الذي يوضح ديناميكية النظام :

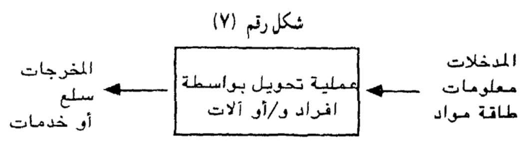
شكل رقم (٦)



واذا أخذنا مفهوم النظام ، وحاولنا تطبيق عناصره الديناميكية على منظمات الأعمال أو الخدمات التي نرتبط بها في حياتنا اليومية بشكل أو بآخر ، نجد أن هذه المنظمات ما هي في واقعها إلا أنظمة مخططة تسعى لتحقيق أهداف معينة ، وفي سبيل هذا تستقبل عدداً من المدخلات ، تقوم بتحويلها الى مخرجات ، لتحقيق تلك الاهداف . وهذا المعنى يكمن في الشكل الآتي الذي يظهر المدخلات المخططة من

معلومات وطاقة ومواد ، يتم تحويلها بوساطة الافراد أو الآلات لتعطي مخرجات على شكل منتجات أو خدمات .

شكل رقم (٧)



وعملية الحصول على المدخلات ثم تحويلها وتقديم المخرجات ، تربط أجزاء النظام بالبيئة ، وفي هذه الحالة نقول أننا أمام نظام مفتوح . والواقع أن كل الأنظمة الحية أنظمة مفتوحة تتفاعل مع بيئتها وتؤثر فيها . وبهذا المعنى فإن التنظيمات البشرية المختلفة سواء كانت جمعيات أو مؤسسات أو شركات أو أجهزة حكومية ، كلها تعبر عن نظم مفتوحة لها علاقات مع بيئتها تؤثر فيها وتتأثر بها ، سواء كانت تلك العناصر الموجودة في البيئة عبارة عن العملاء ، أو الموردين ، أو المنافسين ، أو نقابات العمال ... الخ .وتستمر هذه الديناميكية بنفس التتابع ما دامت المنظمة تعمل، حيث تمثل الديناميكية دورة حياة النظام أو المنظمة وتنطبق على كافة المنظمات، وأن أي خلل في أي جزء من هذه الدورة يمكن أن يتسبب في تغيير الدورة التالية تغييراً جذرياً.

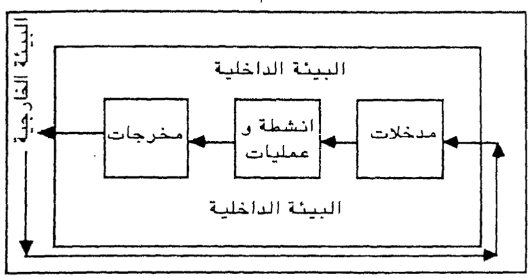
١١. التفاعل مع البيئة والتغذية العكسية :

THE INTERACTION WITH THE ENVIROMENT AND THE FEED BACK INFORMATION

تميل الأنظمة الحية عادة الى التكيف والتوافق مع بيئتها ، بمعنى أنها تكيف

نفسها مع التغيرات في بيئتها حتى تحافظ على بقائها ، وحين تفقد الانظمة الحية هذه الخاصية فإنها عادة تفقد وجودها ذاته . كذلك فإن التنظيمات البشرية كمنظمات الاعمال مثلاً والتي تعمل على البقاء في دنيا الاعمال ، تسعى دائماً الى التكيف مع التطورات والتغيرات التي تحدث في بيئتها ، سواء كانت هذه التطورات متعلقة بالمنافسين أو بتغيرات الاذواق أو الأسواق أو الموردين وما الى ذلك ، وكثيراً ما نسمع عن منظمات أعمال ذات رؤوس أموال ضخمة انهارت لأنها لم تستطع مجاراة التغيرات في أذواق المستهلكين مثلاً ، أو الأخذ بأساليب تكنولوجية أحدث ، أو لم تقدر على التكيف مع تغيرات أو تشريعات جديدة . لهذا تحرص منظمات الاعمال الواعية على متابعة التطورات والتغيرات التي تحدث في بيئتها ، والتعرف على التأثيرات التي تحدثها في هذه البيئة ، للاستفادة منها في تكييف عملية التحويل ، وهذا ما يعرف بعودة المعلومات من البيئة الى النظام ، أو التغذية العكسية المرتدة للمعلومات . فالتغذية المرتدة ترتبط بقدرة النظام على التكيف والتوافق مع بيئته ، فالانظمة المفتوحة تؤثر في البيئة ، نتيجة المخرجات التي تصدرها ، ثم تجمع معلومات عن تأثير هذه المخرجات وتصبها مرة أخرى في النظام على شكل مدخلات ، لتساعد في عملية التحويل والتكيف للمخرجات الجديدة . وعلى ذلك فالانظمة التي تحرص على البقاء في دنيا الاعمال ، تسعى الى توفير قنوات للتغذية المرتدة ، كما تحرص على أن تبقى هذه القنوات مفتوحة باستمرار ، وبالتالي فإن مفهوم التغذية المرتدة يمكن إضافته على النموذج في الشكل السابق ، ليربط بين مخرجات النظام ومدخلاته على النحو التالي :

شكل رقم (٨)



يتضح مما تقدم أن تدفق المعلومات المرتدة من البيئة ، تبين أن النظام قد حقق حالة التوازن وعدم التعرض للفناء والزوال . فهذه المعلومات المرتدة تبقي النظام مزدهراً وتساعده في أن يعدل اتجاهه وفقاً للتغيرات البيئية ، فالمعلومات هي بمثابة الموجه والمصحح لمسار المنظمة ، حيث تجعلها تسير وفق الاتجاه الصحيح والسليم .

١٢. التخصص SPECIALIZATION :

تؤكد نظرية النظام على أهمية التخصص في الأدوار والمهام والادارات ، وذلك حسب الظروف الراهنة بكل منظمة على حده ، كما تؤكد أنه كلما زادت درجة التخصص، تطلب الأمر زيادة درجة التنسيق ، لاحكام السيطرة على العمل .

١٣. الادارة MANAGEMENT :

أوضح المفكر "تالكوت بارسونز" أن الادارة بمستوياتها الثلاثة المعروفة ، هي المسؤولة عن عملية التفاعل التي تحدث بين الانظمة الفرعية التي تعمل ضمن النظام الكلي. فقد أوضح أن مهمة الادارة العليا هي التخطيط الطويل الأجل ورسم السياسات

والتوجيه العام لنشاط الانظمة الفرعية . أما الادارة الوسطى فمهمتها الأساسية هي التنسيق ، في حين أن الادارة المباشرة تكون مسؤولة عن التنفيذ وتحقيق الاهداف ، ويكون هذا المستوى معزولاً نسبياً عن البيئة مقارنة بالمستويين السابقين ، في حين أن المستوى الاعلى وأسماه بالمستوى القيادي يكون مفتوحاً على البيئة باستمرار .

في نهاية شرحنا لمفهوم نظرية النظام ، نجد أنه من الضروري أن نوضح الفائدة الاساسية التي تعود من وراء استخدامها ، هذه الفائدة تتمثل في أنها تجبر المدبرين على النظر الى المنظمة باعتبارها كلا متكاملاً ، وواحداً مكوناً من أجزاء تتفاعل مع بعضها لتحقيق الاهداف ، وبالتالي فهي تجعلهم ينظرون الى تنظيم المنشأة كشبكة معلومات متدفقة (داخلية وخارجية تتعلق بالبيئة المحيطة) ، تمد متخذي القرارات في المستويات الادارية كافة بالمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرار الاداري بكفاءة ، أخذاً بالاعتبار ظروف الانظمة الفرعية كافة التي تعمل تجاه هدف المنظمة . اذن فنظرية النظام تجبر المدير أو الباحث الذي يدرس المنظمة أن ينظر اليها كنظام متكامل، وهذا ما يمكنه من رؤية العناصر الاساسية فيها وتفاعلها بوضوح ، ويكون حساساً لعنصر الترابط والتكامل بين الاجزاء والنظرة الكلية لعناصر العملية الادارية .

الادارة الموقفية

SITUATIONAL MANAGEMENT

اقترح الكثيرون أن الخطوة القادمة في دراسة الادارة هي تطوير نظرية عامة للنظم، وكان السبب الذي دفعهم الى هذا القول ، هو أن مراجعة التطور في مفاهيم الادارة ، يشير الى أنه قد تم فعلاً تطوير مكونات النظرية العامة المحتملة في الادارة، اذ أن الادارة

الكلاسيكية لتايلور وفايول ، تمخضت عن بناء مبادىء الادارة بما في ذلك وصف وظائفها وعملياتها . وركزت مدرسة العلاقات الانسانية على أن التنظيم الرسمي تنظيم اجتماعي وانساني في نفس الوقت ، ولكونه كذلك ينبغي أن يخدم هذه الاغراض مع وفائه بالاهداف الاقتصادية البحتة . أما ما ساهمت به مدرسة نظرية القرارات بما في ذلك المداخل الكمية لعمليات الادارة ، فهو الاعتراف بأن صنع القرار يؤدي وظيفة الربط في المنظمة. أما نظرية العلوم السلوكية فهي على الرغم من التشابه الكبير مع مدرسة العلاقات الانسانية بل وتعتبر في رأي البعض امتداداً لأعمال إلتون مايو ، فقد ركزت على اعتبار الافراد كأنظمة وأنهم يعملون داخل نظم اجتماعية اكبر.

نستنتج مما تقدم أن مداخل دراسة الادارة والمنظمة تشير الى تطور ما سوف يصبح في يوم ما نظرية عامة للنظم ، ويشار الى مثل هذه النظرية أو المدخل ، بالادارة الموقفية وأحياناً يشار اليها بالنظرية الاحتمالية أو الشرطية .- CONTINGENCY THEORY . ويقوم المدخل الشرطي على مفهوم أساسي وهو ، أنه لا توجد مبادىء ادارية تطبق في كل المواقف التي تواجهها الادارة . وبمعنى آخر لا توجد طريقة مثلى للادارة تطبق في جميع المنظمات ، ولا يوجد أسلوب أو طريقة أفضل من طريقة أخرى، أو أسلوب أفضل من أسلوب آخر ، ولا يوجد شيء أمثل في الممارسة الادارية يمكن اتباعه في كافة المواقف والظروف ، وفي كل زمان ومكان . ويعود السبب في ذلك الى أن لكل منظمة ظروفها الخاصة ، ولكل موقف يواجهه المدير ظروف خاصة به تختلف عن موقف آخر ، وما يناسب موقف ما قد لا يناسب نفس الموقف في زمان آخر ، نتيجة تغير الظروف المحيطة به ، فالناس يتغيرون ، والظروف البيئية داخل المنظمة وخارجها تتغير وباستمرار أيضاً ، وأن فاعلية الطريقة أو الأسلوب يحكمها الظروف والمواقف .

في ضوء ما تقدم نجد أن المديرين بحاجة لكل ما قدمته لنا مدارس الفكر الاداري

من مفاهيم وأسس ومبادىء وأساليب ادارية ، وعليهم أن يلموا بها ، وأن يختاروا منها ما يتناسب مع ظروف المنظمة التي يعملون فيها ، والظروف المحيطة بالموقف الذي يواجهونه. فعلى سبيل المثال عندما يتطلب الموقف الشدة فلا بأس من استخدامها ، أما في الأحوال العادية فلا داعي لهذا الاستخدام .

يتضح لنا أخيراً أن نظرية الادارة الموقفية ذات صفة عامة وطابع عمومي ، وهي لا ترفض ما قدمته أية مدرسة من مدارس الادارة ، وتعتمد بشكل أساسي على أن المنظمة نظام مفتوح على البيئة الخارجية ، وهي تسعى الى تطبيق مبدأ السبب والنتيجة CAUSATION ، بمعنى أن لكل ظاهرة أسباب تؤدي اليها . فعندما تواجه المدير مشكلة ما ، عليه عندئذ تحديد وتشخيص الأسباب التي أدت اليها أولاً ، ثم يختار الحل المناسب وفق نتائج التشخيص التي توصل اليها . يتضح مما تقدم أن الادارة الموقفية تقوم على أساس عدم الثبات في المجالات التالية :

١. عدم ثبات الشخصية الانسانية .
٢. عدم ثبات السلوك الانساني .
٣. عدم ثبات سلوكية الجماعة .
٤. عدم ثبات العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة .
٥. عدم ثبات تفاعل الانظمة الفرعية ضمن النظام الكلي .

إن عدم الثبات يوضح أن لكل موقف أو حالة ظروفها الخاصة وسماتها الذاتية، لذلك من الضروري أن تستخدم كل منظمة أدواتها وأساليبها الخاصة للوصول الى حلول لمشاكلها في ضوء ظروفها الذاتية ، وعليه ففاعلية الطرق والاساليب الادارية المختلفة إنما تتوقف على الظروف ، حيث لا توجد نظرية معينة تقدم لنا أسساً مفضلة تتناسب مع كل موقف أو ظرف وفي جميع الأوقات ، وعليه فالمدير الناجح والادارة الناجحة هما اللذان

يقتنعان بأن الممارسة الادارية يجب أن تتماشى مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة وظروفها . اذن تنظر نظرية الادارة الموقفية الى المنظمة على أنها نظام مفتوح وتعتمد على مفهوم نظرية النظام، حيث اعتبرتهما نقطة الارتكاز ، كما تعتمد على فكرة السبب والنتيجة في الممارسات الادارية التي تشير الى مفهوم هو : اذا حدث كذا فسوف تكون النتيجة كذا ، وبالتالي فالاداري الناجح هو الذي يقف موقف المحلل لكل موقف على حدة ليعرف الظروف المحيطة به والعوامل المؤثرة فيه ، ليختار أسلوب الممارسة والتعامل المناسب معه في ضوء نتائج تحليله ، ذلك لقناعته بعدم وجود طريقة مثلى أو أسلوب أمثل لجميع المواقف والظروف .

وقد اقترح كل من لوثانس وستيوارت LUTHANS AND STWEART في عام ١٩٧٧ ، إطارا شاملاً يعمل على تكامل اتجاهات ومداخل دراسة الادارة (مدارس الادارة) ، معتمداً على تأثير البيئة الخارجية والداخلية ، بما يسهم في تخطي الفجوة بين نظرية الادارة والتطبيق أو الممارسة ، وذلك في ضوء أفكار المدخل الموقفي أو الشرطي . ويشتمل هذا الاطار على ثلاثة أنواع من المتغيرات الاساسية التي تخدم كقواعد لعناصر بناء المنظمات ، وهذه المتغيرات مايلي :

١. **المتغيرات البيئية ENVIROMENTAL VARIABLES :**

تنقسم المتغيرات البيئية الى قسمين خارجية EXTERNAL وداخلية INTERNAL حيث يؤثر كلا النوعين في نشاط المنظمة . فمن حيث درجة سيطرة وتحكم المنظمة بهذه المتغيرات ، نجد أن المتغيرات الخارجية تخرج عن نطاق سيطرتها وتحكمها ، فهي متغيرات مستقلة كالقوانين . أما المتغيرات الداخلية فهي تقع ضمن نطاق سيطرة وتحكم ادارة المنظمة .

٢. **متغيرات المصادر RESOURCES VARIABLES :**

وتقصد بها عناصر الانتاج الاساسية التي تتحكم الادارة فيها وفي طرق استخدامها لانجاز الاهداف ، وهذه المصادر نوعان الأول بشرية (على سبيل المثال عدد العاملين ، المهارات ، الجنس ، العمر ، الخصائص السلوكية) والثاني غير بشرية (المواد الخام ، الآلات ، رأس المال ... الخ) .

٣. **المتغيرات الادارية MANAGEMENT VARIABLES :**

وتتضمن هذه المتغيرات المفاهيم والاساليب التي عبرت عنها الادارة ، في السياسات ، والاجراءات ، والاهداف ، والخطط ، ونظم الاتصالات ، وأساليب الرقابة، التي استخدمتها ، لتعمل على الاستفادة من المصادر في انجاز أهداف النظام. ويرى كل من لوثانس وستيوارت أن هذه المتغيرات الثلاثة تتفاعل مع بعضها ، والادارة الناجحة هي التي تسعى الى اتخاذ قرارات وفق ما تمليه المواقف والظروف الشرطية .

المدرسة اليابانية في الادارة
THE JAPANEES MANAGEMENT SCHOOL

تركز المدرسة اليابانية في الادارة على مفاهيم ادارية تهدف الى إحداث تكيف اجتماعي تعاوني مميز بين الافراد داخل المنظمة ، وبشكل يكون متماشياً ومتوافقاً مع الفلسفة الادارية التي تؤمن بها ، ومع القيم الاجتماعية السائدة بين الافراد ، التي اكتسبوها وشربوها من المجتمع الذي عاشوا ويعيشون فيه . والمدرسة اليابانية تنظر الى المنظمة على أنها سلوك انساني اجتماعي جماعي تندمج فيه أنماط السلوك الفردي في سلوك جماعي كلي ، على شكل كيان اجتماعي تعاوني متآلف منسجم ، تذوب فيه المصلحة الشخصية لأكبر حد ممكن ، ليحل محلها المصلحة العامة والنفع العام لاعضاء

المنظمة وللمجتمع بشكل عام . وهذا الاندماج لا يأتي عن طريق القسر أو الاجبار ، بل يأتي عن طريق زرع القناعة في نفوس أعضاء المنظمة بالعمل والجهد الجماعي التعاوني ، وبفلسفة ادارية قائمة على أساس النهج الديموقراطي والمشاركة ، وأن المنظمة مكان للعمل والحياة معاً ، واندماج وانصهار للأهداف الفردية ، لتشكل أهدافاً جماعية ، يسعى الجميع بشكل متعاون متآزر لتحقيقها ، فنجاح المنظمة يعني نجاح الجميع والخير والفائدة تعم الكل .

لقد برهنت المدرسة اليابانية على مدى نجاحها في ادارة المنظمة للعالم أجمع ، وذلك من خلال ما وصلت اليه الصناعة اليابانية من تطور كمي ونوعي وتقني ، غزت به أسواق العالم وعلى الاخص الدول النامية . وقد حاولت الدول الغربية وبشكل خاص الولايات المتحدة الامريكية أن تتبنى هذه النظرية ، ولكن بعد دراستها وجدت عدم إمكانية ذلك ، على اعتبار أن اسلوب الادارة الياباني نابع من البيئة اليابانية الفريدة بخصائصها ومكوناتها . وبما أن البيئة الامريكية مختلفة كثيراً عن البيئة اليابانية ، وعلى اعتبار الادارة اليابانية وليدة بيئتها ، وجدت المنظمات الأمريكية أنه يمكن الاستفادة من النظرية اليابانية في الادارة ولكن بعد تعديلها ، بما يتماشى مع البيئة الامريكية وخصائصها وأسموا هذا التعديل بنظرية (Z) في الادارة .

وبوجه عام يمكن القول أن المدرسة اليابانية في الادارة ركزت على المفاهيم الادارية والاجتماعية والسلوكية التالية :

١. المنظمة خلية اجتماعية متماسكة متآلفة على شكل العشيرة ، فجميع العاملين فيها عليهم واجب أساسي نحوها وهو العمل على إنجاحها ، فهي مصدر الرزق الأساسي لهم، وهي في المقابل توفر لهم الأمان ، والاستقرار الاقتصادي (المادي) ، والنفسي ، والاجتماعي ، بما يشبع حاجاتهم ورغباتهم ، فالاحترام

والمصلحة المشتركة والولاء والانتماء والألفة والمودة جميعها يجب أن تسود جو ومناخ المنظمة .

٢. تؤمن المدرسة اليابانية بأسلوب العمل الجماعي التعاوني القائم على أساس الثقة والتآلف السائدين في أوساط العاملين ، وذلك باستخدام أسلوب جماعات العمل . فكل فرد في المنظمة لا بد وأن يكون منتمياً لجماعة عمل واحدة أو أكثر ، وعضوية الجماعة هذه لا تكون ثابتة طوال الوقت بل متغيرة من حين لآخر حسب الظروف ، وبغض النظر عن المناصب الادارية . وتسعى جماعات العمل هذه بوجه عام ، الى المساهمة في تطوير العمل ، وحل مشكلاته جماعياً ، ورفع انتاجية المنظمة ، وعادة يكون لكل جماعة مهمة معينة تقوم بانجازها . إن ميزة هذه الجماعات أنها تخلق جو الألفة والتعاون والثقة بين العاملين ، وإيجاد دافعية ايجابية نحو العمل والمنظمة ، وتحقيق رقابة ذاتية ، تتمثل بالمسؤولية الأدبية الفردية تجاه الجماعة ، وهذه بلاشك أقوى من الرقابة الرسمية .

٣. نجاح العمل الجماعي والتعاوني يعتمد على توفر درجة عالية من الثقة بين أعضاء المنظمة في كافة المستويات الادارية ، والثقة تعتمد على الصراحة بين الجميع في ظل الاحترام المتبادل .

٤. تنادي المدرسة اليابانية بضرورة توفير اكبر قدر ممكن من العدالة والموضوعية في تعامل الادارة مع المرؤوسين ، فالذي لا يعمل ولا ينتج ، يجب ألا يكون له مكان داخل المنظمة ، فالعمل والجهد والمكافأة جماعية ، بما يحقق النجاح والانتاجية للمنظمة جمعاء .

٥. تؤكد المدرسة اليابانية انطلاقاً من مفهوم العمل الجماعي ، على أن تكون عملية اتخاذ القرارات قائمة على أساس المشاركة الجماعية ، حيث يبدي كل

فرد رأيه بموضوعية في الموضوع الذي هو مجال القرار ، مما يشعر الجميع بأن فلسفة المنظمة القائمة على العمل الجماعي هي واقع وليس حبرا على ورق ، فجوانب العمل الفردي في اتخاذ القرار تتلاشى لتفسح المجال أمام المساعي والجهود والمشاعر الجماعية . وفي ضوء ذلك ترى المدرسة اليابانية أن مسؤولية القرار كتحصيل حاصل ، هي مسؤولية جماعية تقع على جميع من ساهم في اتخاذه ، وهذا ما يحفز ويدفع الجميع لبذل قصارى جهدهم من أجل تنفيذ القرار وإنجاحه .

٦. تسعى المدرسة اليابانية في سبيل زرع حب الولاء والانتماء للمنظمة والخوف على مصالحها ، الى توفير الاستقرار الوظيفي للعاملين وعدم تهديدهم بالاستغناء عن جهودهم في أية لحظة . إنها تنادي بضرورة جعل العمل في المنظمة مدى الحياة طالما أن جهد وسلوك الفرد مقبول .

٧. تنادي المدرسة اليابانية بتطبيق مبدأ التخصص الواسع العريض وليس الضيق كما هو الحال في المدرسة الامريكية . ولخدمة هذا الغرض تؤكد المدرسة اليابانية على تخصيص فترة زمنية طويلة من حياة الفرد في المنظمة في بداية خدمته فيها للتدريب والتأهيل ، حيث يتم نقله من وظيفة لاخرى JOB ROTATION لاكسابه معارف وخبرات ومهارات متنوعة ، تجعل أبواب الترقيات المستقبلية مفتوحة أمامه .

مقارنة بين الاتجاه التقليدي والحديث لمدارس الفكر الاداري

A COMPARISON BETWEEN TRADITIONAL AND MODERN MANAGIRIAL CONCEPT SCHOOLS

بعد استعراض المفاهيم الادارية والاجتماعية والسلوكية التي قدمتها لنا مدارس الفكر الاداري على مدار قرن من الزمن تقريباً ، نجد من الأهمية بمكان أن نجري تلخيصاً على شكل مقارنة بين أهم وأبرز هذه المفاهيم التي قدمتها لنا المدرسة التقليدية والحديثة في مجال الادارة وفق مايلي :

الاتجاه التقليدي	الاتجاه الحديث
- ديناميكية آلية (الانسان آلة)	- ديناميكية اجتماعية (الانسان مخلوق اجتماعي بطبيعته وفطرته) .
- الخلية الاساسية التي تتكون منها المنظمة الفرد .	- خلية العمل الاساسية الجماعة .
- المنظمة مكان للعمل .	- المنظمة مؤسسة اجتماعية بالدرجة الاولى وهي مكان للعمل والحياة معاً .
- السلطة الرسمية .	- سلطة رسمية وغير رسمية بآن واحد .
- النفوذ والاجبار والاكراه .	- قبول السلطة .
- اسلوب التحفيز المكافأة والعقاب .	- أسلوب التحفيز بالاقناع .
- رقابة صارمة خارجية .	- رقابة معتدلة والتركيز على الرقابة الذاتية

- قيادة اوتوقراطية متشددة .	- قيادة ديموقراطية .
- قرارات فردية .	- قرارات جماعية تعتمد على المشاركة .
- المسؤولية فردية .	- المسؤولية جماعية .
- مركزية السلطة .	- لامركزية السلطة وتفويض لها .
- الوظيفة مصدر للرزق والعيش فقط .	- الوظيفة مركز اشباع ورضا مادي ومعنوي .
- الحوافز مادية فالانسان بطبعه مادي .	- الحوافز مادية ومعنوية بآن واحد .
- الربح وتعظيمه بكافة السبل والوسائل.	- الربح الى جانب المسؤولية الاجتماعية للادارة نحو العاملين والمجتمع .
- مقاومة وعدم اعتراف بالتنظيم غير الرسمي .	- اعتراف بالتنظيم غير الرسمي وضرورة التقرب اليه..
- لا اعتبار للمواقف والظروف فالتنظيم ميكانيكي كل شيء فيه محسوب بشكل مسبق	- الادارة الحديثة هي ادارة موقف فلكل ظرف له ما يناسبه .
- محاولات للوصول الى مبادىء عامة في الادارة .	- محاولات للوصول الى مبادىء خاصة بظروف معينة انطلاقاً من مبدأ السبب والنتيجة .
- الاتصال باتجاه واحد وهو وسيلة لنقل الاوامر والتعليمات .	- الاتصال وسيلة للتفاهم والمشاركة والتنسيق وهو في اتجاهين .
- المنظمة نظام مغلق (فصل بين المنظمة والبيئة) .	- المنظمة نظام مفتوح وهي جزء من البيئة تتأثر بمتغيراتها .

- نظرة جزئية للمنظمة .	- نظرية كلية للمنظمة قائمة على اساس التكامل بين الأجزاء .
- التخصص ضيق .	- التخصص واسع .
- الرشد والمثالية (الرجل الاقتصادي)	- الواقعية (الرجل الاداري) .

الفصل الثالث

وظيفة التخطيط

THE PLANNING FUNCTION

التخطيط

تعريفه ، ماهيته ، فوائده ، الحاجة اليه

مقدمة :

تحتل وظيفة التخطيط الاداري موقعاً ذا أهمية خاصة بين الوظائف الادارية الأخرى ، حيث أنها تسبقها في الترتيب ، وتؤثر تأثيراً كبيراً في طبيعة هذه الوظائف ، فتكوين أية منظمة ينطوي على غاية يسعى اليها مؤسسوها ، واذا ما أريد لهذه المنظمة النجاح ، فأنه لا بد من التعبير عن هذه الغاية بالاستراتيجيات ، والاهداف ، والسياسات ، والخطط الاخرى ، التي ترشد سلوك أعضاء المنظمة .

والادارة الفعالة هي التي تبدأ عملها عادة بالتخطيط ، ولا تستطيع أية منظمة أن تحقق نجاحاً بدونه ، ويمكن القول أنه يوجد مداخل متعددة يمكن أن تعتمد عليها المنظمة في عملها التخطيطي ، وبالتالي تؤدى وظيفة التخطيط بطرق مختلفة ، وذلك وفق طبيعة احتياجات المنظمة ، التي تختلف من واحدة لاخرى (حتى في المنظمات التي تكون متماثلة) ، وذلك بسبب اختلاف الظروف والاوضاع القائمة في كل منها. وعليه يمكن القول أنه ليس هناك طريقة مثلى ونمطية تعتبر أحسن الطرق للتخطيط ، مع العلم أن مبادىء وأسس التخطيط العلمية واحدة .

التعريف بالتخطيط :

في ضوء التمهيد والتقديم السابق يمكن تعريف وظيفة التخطيط بما يلي :

التخطيط هو إحدى وظائف الادارة أو المدير وأحد مكونات العملية الادارية ، وعمل

يسبق التنفيذ ، وبموجبه يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ، والفترة الزمنية اللازمة لذلك ، ثم وضع الخطة الكفيلة لتحقيق هذه الغاية ، بعد القيام بعملية تنبؤ للتعرف على الظروف والمتغيرات المستقبلية التي قد تحدث في الفترة المقبلة ، والتي من المحتمل أن تؤثر في سير تنفيذ الخطة ، وذلك للعمل على مواجهتها .

والخطة التي ينتهي اليها التخطيط ، ما هي إلا عبارة عن تحديد للأعمال والأنشطة التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف الموضوعة ، وهذه الاعمال تكون على شكل برامج عمل تفصيلية محددة بزمن التقيد به ملزم عند تنفيذها ، حيث توضح بشكل تفصيلي أين ، ومتى ، وكيف يؤدى كل عمل ونشاط . ولضمان حسن تنفيذ الخطة وبرامجها وفق ما هو مطلوب ، يقوم التخطيط بوضع سياسات واجراءات وطرق عمل يجب التقيد بها خلال مراحل التنفيذ ، فهي بمثابة قواعد ارشادية تنير الطريق للمنفذين ، للوصول الى تحقيق أهداف الخطة ، وبالتالي التخطيط .

ماهية التخطيط :

من خلال التعريف السابق يمكننا أن نستنتج بعض النقاط الهامة التي تشكل في مجموعها ماهية التخطيط :

- التخطيط عمل يسبق أي عمل تنفيذي ، في أوله تتحدد نقطة البداية وهي الهدف ، وفي آخره تتحدد نقطة النهاية وهي تحقيق الهدف ، وبالتالي فالهدف هو نقطة البداية والنهاية .
- التخطيط يرسم الاطار الذي يشتمل على نوع الانشطة والاعمال التي يجب القيام بها ، والاسلوب الذي يجب اتباعه من أجل انجاز الأهداف ، والوقت الذي يستغرقه هذا الانجاز .

- التنبؤ دعامة أساسية يقوم عليها التخطيط ، فتخطيط دون تنبؤ لا يعتبر تخطيطاً بمعنى الكلمة ، فالتنبؤ هو استقراء وتحليل للماضي ، وتصور لما سيكون عليه الوضع مستقبلاً ، فهو يرصد المتغيرات البيئية المؤثرة في نشاط المنظمة ، ويحاول التنبؤ باتجاهاتها المستقبلية ، من أجل أن يستعد لها التخطيط والمنظمة ، ولا تفاجيء بها .
- هناك فرق بين التخطيط والخطة . فالاول يقوم بوضع وتحديد الاهداف ، ويرسم الخطوط العامة والعريضة لما يجب القيام به في سبيل تحقيقها . أما الخطة فهي ترجمة تفصيلية لما يجب القيام به ، من أعمال وأنشطة ، موضوعة على شكل برامج عمل ، مفصلة ومحددة بزمن تنفيذ التقيد به ملزم، من أجل تحقيق الاهداف ، وعليه فالخطة هي امتداد طبيعي للتخطيط .
- التخطيط والخطة وما يشتملان عليه من أهداف وبرامج يجب التقيد بهما عند التنفيذ ، هما بمثابة معيار للحكم على النجاح والفشل في العمل ، وذلك من خلال مقارنة الانجاز الفعلي مع ما هو محدد ومرسوم له في الخطة .
- في ضوء ما تقدم ، يعد التخطيط الأساس الذي يقوم عليه العمل الاداري داخل المنظمة ، باعتباره الاداة الفعالة لمواجهة المستقبل والتصدي له ، فهو الذي يحدد الاهداف ، ويرسم الخطط والسياسات ، ويضع الاجراءات ، والطرق اللازم التقيد بها في التنفيذ ، لضمان حسن سيره وعدم الانحراف عنه .

فوائد التخطيط :

التخطيط الجيد الرشيد المتأني والمنظم ، يمكن للمنظمة أن تحقق من ورائه فوائد متعددة أهمها مايلي :

١. يعمل التخطيط من خلال التنبؤ على التصدي للمفاجآت التي قد تواجه مسيرة

المنظمة المستقبلية ، فيخفف من الآثار الضارة للمفاجآت السلبية ، ويستفيد من الايجابية ، على اعتبار أنها فرص يجب اغتنامها والاستفادة منها . اذن يعمل التنبؤ على تقليل احتمالات الفشل ، حيث كلما تمكنت المنظمة من أن تتنبأ بالاحداث المحتملة في البيئة المحيطة بها بدقة اكبر ، كانت أقدر على اختيار التصرفات الكفيلة بتقليل المخاطرة ، واتخاذ اجراءات مخففة لآثارها. إذن لا يمكن للتخطيط القضاء على المخاطر ، لكنه يستطيع أن يقلل منها ومن آثارها السلبية ، وكحد أدنى يزيد من قدرة الرؤساء على إدراك المخاطر التي قد يتعرضون لها .

٢. يضمن التخطيط الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة ، وذلك من خلال أنه يحدد لماذا ، وكيف ، وأين ، ومتى تستخدم هذه الموارد ، وهذا يعني أنه بموجب التخطيط يكون كل شيء محسوباً حسابه ومدروساً ، وهذا يسهم إسهاماً فعالاً في تحقيق أهداف المنظمة بنجاح .

٣. يبين التخطيط ما هو مطلوب من الادارات والافراد بشكل واضح ، فالجميع يعرف المطلوب والمتوقع منه ، وهذا يمنع الاحتكاك والازدواجية ، ويحد من الفوضى والعشوائية في العمل .

٤. يوفر التخطيط القاعدة السليمة لممارسة التنسيق بين الانشطة والأعمال داخل المنظمة ، وذلك من خلال أنه ينظر لكافة الأمور نظرة كلية عامة وشاملة ، ويحدد العلاقات بشكل واضح ومنسق في سبيل تحقيق الغايات المنشودة .

٥. يمثل التخطيط وما ينتج عنه من خطة ، معياراً للحكم على مدى نجاح وسلامة تنفيذ العمل ، ذلك لأن الخطة تبين ما هو المطلوب انجازه وتحقيقه .

٦. يساعد التخطيط على توحيد الجهود الجماعية ، من أجل تحقيق الأهداف،

فالجميع يعمل لغاية واحدة ومشتركة ، وووفق خطة وبرنامج عمل واحد يضع المصلحة العامة فوق المصلحة الخاصة ، وبالتالي فالتخطيط يجبر الافراد على التفاعل بين بعضهم البعض .

٧. يعتبر التخطيط نقطة الانطلاق لتنفيذ باقي وظائف الادارة ، فبدونه لا يمكن تنفيذها ، فهو القاعدة والأساس الذي يقوم عليه تنفيذ كافة الأعمال .

٨. يزيد التخطيط من دوافع التحرك الفردي بتوفير حاسة اختيار الاتجاه الصحيح، وتقليل الاحباطات الداخلية ، والصراعات الشخصية التي قد تصاحب التحديد غير الدقيق للاهداف ، والسياسات المبهمة الغامضة ، والوسائل غير المناسبة لتحقيق الاهداف . ويزيد التخطيط من فعالية المدير كقائد في منظمته ، حيث تساهم حاسة ادراك الاتجاه السليم ، التي توفرها الاهداف المحددة ، والتنسيق، والمعلومات المطلوبة للتخطيط الفعال ، جميعها في ضمان فعالية القيادة .

٩. يعمل التخطيط على تنمية القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين ، وتحديد الأولويات ، ورسم السياسة ، ووضع قواعد العمل ، واختيار استراتيجية دون أخرى ، حيث كل هذه الجوانب يشملها اتخاذ القرار في مجال التخطيط، فالتخطيط عملية ديناميكية كما يدل معنى الكلمة ذاتها ، وليس مجرد استعداد لتنفيذ العمل فحسب .

١٠. يساهم التخطيط مساهمة ملموسة وفعالة في قدرة الادارة على استمرارية الرقابة على المنظمة . فترتيب وتسلسل خطوات العمل ، وجداوله الزمنية ، وتحديد تواريخ إتمامه ، والاهداف ، ومستويات الاداء ، واختيار مواقع المراجعة والتقييم ، التي تتم في عملية التخطيط ، تكون كلها جوانب رئيسية (معايير) لوظيفة الرقابة التنظيمية .

الحاجة الى التخطيط :

نشأت الحاجة الى التخطيط أساساً ، من خلال أن جميع المنظمات تقريباً تعمل في بيئات مختلفة متنوعة ، وفي داخل كل بيئة عوامل وظروف متغيرة غير ثابتة ، لذلك لا بد للمنظمات من أن تقوم بعملية تنبؤ ، لمعرفة هذه المتغيرات ، وتحديد اتجاهها وتأثيرها في نشاطها ، للعمل على مواجهتها والاستعداد لها ، من خلال التخطيط الواعي والجيد، الذي يخفف من درجة عدم اليقين . ومن أمثلة هذه المتغيرات : التغير التكنولوجي ، والتغير في السياسات الحكومية ، والتغيرات الاقتصادية كالتضخم والمنافسة ، والتغير في الموارد البشرية والطبيعية ، والتغير في المعايير والاتجاهات الاجتماعية داخل المجتمع .

كما نشأت الحاجة الى التخطيط من خلال أنه يركز على رشد الأداء ، فيسعى الى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد ، وقد أصبح يعتبر في الوقت الحاضر أساساً للعمل الاقتصادي والاداري ، من أجل تحقيق الغايات .

لذلك يمكن القول أننا بحاجة الى التخطيط ، لنضمن للمنظمة النمو والبقاء والاستمرار ، فهو يجعلها تقف على أرض صلبة ومتينة قائمة على أساس درجة جيدة من التأكد ، وتخفيف حدة مفاجآت المستقبل لأدنى حد ممكن ، ويجعلها تسير بخطوات ثابتة وسهلة لتحقيق ما تصبو اليه .

الانتقادات الموجه للتخطيط :

وجه بعضهم انتقادات للتخطيط ، تعتبر بمثابة عوائق تحد من فاعليته ، والتي يجب على المخطط أن يضعها بالحسبان ، وأهمها مايلي :

١. صعوبة الوصول الى تنبؤات دقيقة حول المتغيرات البيئية المؤثرة في نشاط

المنظمة ، فالمستقبل لا يمكن التنبؤ به تماماً ، فهناك بعض الاحداث التي من الصعوبة جداً التنبؤ بها ، كالكوارث الطبيعية مثلاً .

٢. تعمل بعض المنظمات في بيئة سريعة التغير أحياناً ، وهذا التغير يتطلب عمليات تنبؤ مستمرة ، تحتاج وقتاً ومالاً .

٣. قد يواجه المخطط بصعوبة في عملية الحصول على المعلومات أو البيانات التي يحتاج اليها ، أو أن تكون غير دقيقة ، مما يؤثر في نجاح عملية التخطيط .

٤. التخطيط يعني إحداث تغيير ، والتغيير يواجه في معظم الأحيان بمقاومة من قبل العنصر البشري داخل المنظمة ، لأن الافراد عندما يعتادون على شيء لا يريدون تغييره .

٥. يتطلب التخطيط خبرة ومالاً ووقتاً وهذا ما يجعل تكلفته عالية ، وقد لا تكون هذه الامور متوفرة في أية منظمة .

في الختام نود الاشارة الى أن هذه الانتقادات ليست بذي شأن اذا ما قورنت بالفوائد التي يحققها لنا التخطيط الجيد ، والمخطط الواعي يمكنه أن يحد من تأثير هذه المعوقات ويجعل تخطيطه ناجحاً ، فيما إذا راعى الاصول العلمية في هذا المجال ، والتي سنأتي على شرحها لاحقاً .

التخطيط عملية شاملة

PLANNING AS COMPREHENSIVE PROCESS

يمكن القول أن التخطيط وظيفة أو عمل يتم انجازه من خلال عدة مراحل ، سنعمد فيما يلي الى تحديدها وتوضيحها ، مع الاشارة الى أن هذه المراحل تغطي بنفس الوقت

التخطيط الشامل للمنظمة .

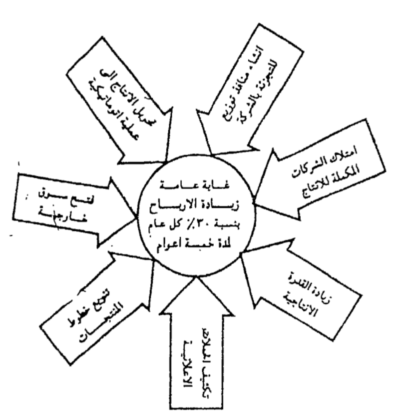
١. تحديد الغاية أو رسالة المنظمة PURPOSE OR MISSION :

تعتبر الغاية أو رسالة المنظمة الهدف العام العريض الذي تسعى المنظمة الى تحقيقه، ويعبر عن سبب قيامها ووجودها ، ويقرر الغاية عادة مؤسسوها أو ملاكها ، أو مجلس ادارتها . ويختلف الهدف العام من منظمة لاخرى ، ففي منظمات الاعمال نجد أن الغاية الاساسية هي الرغبة في تحقيق الربح ، وفي منظمات أخرى قد تكون الغاية مثلاً تقديم خدمة ما كالنقل ، أو تصميم وبناء الطائرات ، أو إقامة الجسور ، أو توفير منافذ للبيع بالتجزئة . وبشكل عام لا بد من تحديد غاية المنظمة أو رسالتها بشكل واضح ، لأنها تعتبر المرشد العام لفعاليتها ، وهذا الامر بالغ الأهمية لبقائها ، ومقياس لنجاحها .

٢. وضع الاستراتيجيات STRATEGIES :

الاستراتيجية عبارة عن خطة عامة تسعى المنظمة من خلالها الوصول أو تحقيق غايتها أو رسالتها ، وبالتالي فهي برنامج عمل عام ، على أساسه توضع الاهداف، والسياسات ، والاجراءات ، وتحديد متطلبات التنفيذ من الموارد . والاستراتيجيات تأخذ أشكالاً مختلفة ، فقد يقرر المخططون مثلاً تنفيذ برنامج هجومي لامتلاك المشروعات المكملة ، أو تضييق نطاق نشاط المنظمة نسبياً في خط منتجات واحد ، مع تطوير منافذ التوزيع بالتجزئة الخاصة بها ، بدلاً من البيع عن طريق موزعين آخرين. وفيما يلي شكل يوضح بعض الاستراتيجيات من أجل تحقيق غاية أو رسالة المنظمة العامة :

شكل رقم (٩)



الاستراتيجيات الممكنة لتحقيق غاية الربح

وبوجه عـام يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الاستراتيجيات منفعة ومصلحة المجتمع ، انطلاقاً من أخلاقيات الادارة ومسؤوليتها الاجتماعية ودستورها الاخلاقي كما أشرنا الى ذلك سابقاً .

٣. وضع الاهداف GOALS SETTING :

يتم تحديد ووضع الاهداف في ضوء الاستراتيجيات المحددة في المنظمة ، نتحقيق الاهداف إنما يعني تحقيقاً للاستراتيجيات الموضوعة ، وعليه يمكن القول أن الاهداف ما

هي إلا امتداد للاستراتيجيات ، وهي اكثر تخصيصاً وتفصيلاً منها . فعلى سبيل المثال نفرض أن الادارة العليا في منشأة ما وضعت استراتيجية محددة من أجل زيادة أرباحها خلال السنوات الخمس القادمة . هنا تأتي عملية وضع الاهداف لتحدد تحديداً دقيقاً نسبياً مبلغ الارباح السنوي الذي سوف تحاول المنظمة تحقيقه من الفترة الاجمالية للتخطيط التي حددتها رسالتها ، والوسائل التي سوف يتم تحقيق الارباح بوساطتها . وانطلاقاً من تعريف الهدف الذي يفيد بأنه الغاية أو النهاية المراد تحقيقها من خلال عمل تنفيذي فعال للتخطيط الموضوع ، يمكن القول أن تحديد الاهداف في المنشأة عبر مستوياتها التنظيمية المختلفة ، إنما يتم على شكل سلسلة مترابطة مع بعضها البعض ، بحيث يقوم كل مستوى تنظيمي بوضع أهدافه في ضوء أهداف المستوى الذي يسبقه ، وبالتالي هذا يعني أن أهدافه تابعة وتعمل على تحقيق أهداف المستوى الاعلى منه . وتعتبر هذه السلسلة للأهداف (النهايات) مطلباً أساسياً في وضع وتنفيذ الخطة بنجاح . وفي هذا المجال يلعب التنسيق دوراً بارزاً وهاماً في ايجاد التوافق بين سلسلة الأهداف هذه ، فهو الذي يحدد أهمية كل هدف وأولويته (فقد يستبعد أحدها لمصلحة أهداف أخرى أو هدف آخر أكثر أهمية) ، وهو الذي يخلصها من التضارب والتباعد ، ويحقق بينها التكامل والترابط والتوافق ، ويجعلها على شكل سلسلة منسجمة متناغمة ومترابطة . وبوجه عام تسعى منظمات الاعمال جميعها الى تحقيق أعلى ربح ممكن ، وهذا ما يسميه الاقتصاديون بتعظيم الربح PROFIT MAXIMIZATION أي أن المنظمة تعمل على تحقيق أقصى ما يمكن من ربح ، تسليماً بأن الهدف الأول من وجهة نظر المستثمر في منظمة الاعمال هو الربح ، لكن في الواقع العملي نجد أن منظمات الأعمال تبحث عن تحقيق ربح مرضي بدلاً من تعظيم الربح ، وذلك بسبب :

١. قيود البيئة التي تفرض حدوداً على امكانية تحقيق التعظيم .
٢. المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للادارة ، التي تفرض على المنظمة أهدافاً أخرى مثل : توفير المعاملة الانسانية للعاملين ، الوفاء بمطالب الحكومة، تصنيع منتج عالي الجودة ، مراعاة خدمة مصالح المجتمع .

وفي الختام لا بد لنا من الاشارة الى مسألة مهمة في مجال تقرير الاهداف ألا وهي عنصر الزمن THE TIME FACTOR ، فالاهداف توضع لفترات مختلفة في مداها الزمني ، ففي أغلب المنظمات يعتبر هدف السنة الواحدة هدفاً قصير المدى ، ويعتبر الهدف من سنة الى خمس سنوات هدفاً متوسط المدى ، وتعتبر الخمس سنوات وما بعدها هدفاً طويل المدى . ومع ذلك يوجد الكثير من الاستثناءات ، حيث يتوقف تحديد المدة على طبيعة الاعمال ، والقدرة على التنبؤ بالظروف المحيطة . فقد تعتبر فترة العام الواحد أو العامين فترة طويلة المدى في منظمات الاعمال السريعة التغيير مثل مشروعات تصميم وصناعة الملابس ذات الذوق المتغير . وعلى العكس من ذلك، فأنه يتم انجاز الاهداف الطويلة الاجل لمشروع نمو الاشجار في اكثر من خمسين عاماً. وكقاعدة عامة فأنه كلما امتدت الاهداف على مدى الزمن في المستقبل ، صعب التنبؤ بالظروف المحيطة، ونتيجة لذلك تزيد صعوبة جعل مثل هذه الاهداف طويلة المدى واقعية ومتماسكة ومحددة ، ولهذا السبب يقل عدد المنظمات ، التي تضع أهدافاً أبعد من خمس سنوات .

٤. التنبؤ : FORCASTING

التنبؤ عمل ملازم وتوأم للتخطيط ، فوضع الاستراتيجيات ، والاهداف ، والفروض ، والمقدمات ، التي يبنى عليها التخطيط والخطة جميعها تقوم على أساس

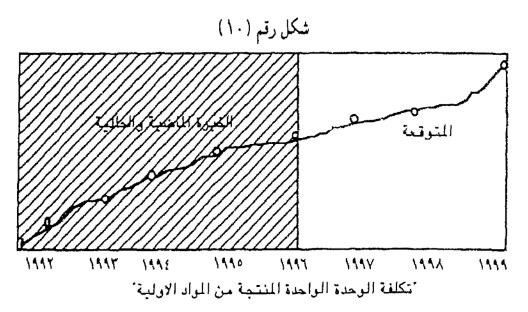
نتائج التنبؤ السليم. فالتخطيط الفعال يقوم أساساً على عملية التنبؤ ، التي توفر له المعلومات الكافية عن البيئة الداخلية والخارجية ولما سيحدث فيها من تغيرات ، فالتخطيط الذي يقوم على معلومات غير كافية وتنبؤات غير سليمة ، سيكون ضرره أكثر من فائدته. وبشكل عام يتضمن مثل هذا التنبؤ العوامل التالية : مدى وفرة الاموال، والمواد الخام، العادات والقيم وأثرها في سلوك المستهلك ، أذواق المستهلكين ، وتصرفات المنافسين ، وطبيعة الاسواق والتغيرات التكنولوجية ، التضخم ، والمستقبل الاقتصادي ، هذه العوامل كلها لها تأثير في نجاح المنظمة في عملها وتحقيق أهدافها .

وتتركز الفائدة الرئيسية للتنبؤ ، في أنه يخفف من الغموض وعدم وضوح الرؤية للمستقبل ، وبالتالي فهو يخفف أو يقلل من حدة المخاطر والمفاجآت التي تواجهها المنظمة في المستقبل عند تنفيذها لخطتها ، لهذا السبب نجد أن المنظمات الكبيرة توظف خدمات الاقتصاديين وغيرهم من الخبراء الفنيين مثل علماء النفس والسلوك والمتخصصين في الاتجاهات السكانية ، والشؤون الخارجية ، لتحسين عملية التنبؤ . وتعتمد عملية التنبؤ على مصادر متعددة في جمع المعلومات المطلوبة مثل : الوثائق الحكومية ، والمطبوعات التجارية ، ومجلات البحث الجامعي المكتبي ، بالاضافة الى آراء الخبراء ، واستطلاعات الرأي ، للحصول على وجهات النظر فيما يتعلق باتجاهات المستقبل .

وتساعد النماذج الرياضية المتعددة في عملية التنبؤ بالاتجاهات الاقتصادية وغيرها من الاتجاهات ، فيوضح تحليل السلاسل الزمنية TIME SERIES ANALYSIS التفاعل بين اتجاهات النمو طويل الاجل ، وتقلبات الاعمال الدورية، والتقلبات الموسمية الماضية ، ويستطيع المديرون عن طريق معرفتهم بهذا ، أن يقوموا باعداد توقعات عن المستقبل . وتستخدم أساليب أخرى كمعامل الارتباط ، والمحاكاة ، والبرمجة الخطية في عمليات التنبؤ ، التي يمكن أن تستخدم جميعها الحاسبات الآلية .

كما أن استخدام اساليب الاستنتاج القائمة على الخبرة في الماضي للتنبؤ لما سيحدث في المستقبل EXTRAPOLATION مفيدة أيضاً في هذا المجال ، والشكل التالي يوضح ذلك :

شكل رقم (١٠)



"تكلفة الوحدة الواحدة المنتجة من المواد الاولية"

وبوجه عام يمكن القول أن التنبؤ يمكن أن يكون فعالاً إذا اعتمد على الأدوات الكمية ، والخبرة الشخصية ، والتجارب الماضية لدى المخططين ، وتوفير معلومات كافية عن الماضي والحاضر ، حيث تستقى هذه المعلومات من البيئة الخارجية التي يمكن الحصول منها على بيانات اقتصادية واجتماعية ... الخ ، ومن البيئة الداخلية التي يؤخذ منها بيانات تتعلق بالجانب المالي ، والمصنع ، والافراد ، والطاقة الانتاجية ... الخ ، هذا الأمر يزيد من فاعلية التنبؤ ، ويزيد من استخدامه كأداة تخطيطية . وبالرغم من ذلك فما زال هناك الكثير من الشك حول مدى قيمته ، وذلك بسبب عدم دقة بعض التنبؤات ، مثل تنبؤات الاحوال الجوية التي تعتمد الى حد بعيد على الاحتمالات التي لا يمكن حسابها كمياً . ونود الاشارة هنا الى أنه يمكن أن تكون نتائج عدم نجاح التنبؤات في

مجالات الأعمال كارثة وليس مجرد حدوث شيء غير مستحب أو غير مريح . وبوجه عام يمكن القول أن التنبؤ أفضل كثيراً من عدم التنبؤ الذي تكون القرارات في ظله محاطة بغمامة مشوشة غير واضحة من الآمال والتطلعات القائمة على الحدس والتخمين لمتخذي القرارات داخل المنظمة .

نخلص مما تقدم أن التخطيط لا يمكنه العمل بشكل صحيح إلا بوساطة التنبؤ ، الذي يسعى الى تلمس أحوال المستقبل فيما يخص المتغيرات المؤثرة في نشاط المنظمة ، على أساس من التفكير والتحليل المنطقي ، وفي سبيل ذلك لا بد من اتباع الخطوات التالية التي يشكل مجموعها عملية التنبؤ :

- الاطلاع على الأهداف المطلوب انجازها .
- تحديد المتغيرات المراد التنبؤ بها والتي تؤثر في تحقيق الهدف .
- تحديد فترة التنبؤ أي المدة الزمنية التي سيغطيها التنبؤ .
- اختيار أسلوب التنبؤ المناسب .
- جمع المعلومات والبيانات .
- تحليل وتفسير النتائج .
- وضع التنبؤات والتقديرات والتفسير في ضوء نتائج التحليل .
- تحديد أبعاد الرؤية المستقبلية التي في ضوئها ستوضع الخطة .

كلمة أخيرة نود قولها في هذا المقام ، هي أن التنبؤ في الواقع وإن وضعناه في المرحلة الرابعة من حيث الترتيب في مراحل التخطيط ، إلا أنه من الناحية العملية يتخلل معظم مراحل التخطيط السابقة واللاحقة ، فهي جميعها بشكل أو بآخر تعتمد على التنبؤ .

٥. المقدمات (الفروض) التخطيطية :

PLANNING ASSUMPTIONS

المقدمة التخطيطية هي الفرض أو الاحتمال الذي على أساسه يوضع التخطيط، حيث في ضوء النتائج التي تستقى من الفرضيات بالاستعانة بالتنبؤ ، يقوم التخطيط وتوضع الخطة التي ترتكز عليها التصرفات والأعمال . فالمقدمات التخطيطية تلعب دوراً هاماً في مجال التخطيط ووضع الخطة بشكل فعال . وفيما يلي عدد من المقدمات التخطيطية على سبيل المثال وليس الحصر :

- طالما أن هناك رواج اقتصادي في الماضي ، ومـا زال هذا الرواج قائماً حتى الوقت الحاضر ، وطالما أن الظروف السياسية جيدة ، فمن المتوقع ارتفاع الطلب على السلع في السوق .
- طالما أن هناك ارتفاع في الدخل في الماضي ومستمر حتى الوقت الحاضر ، وبما أن عدد المواليد في ارتفاع مستمر في الماضي ، فمن المتوقع زيادة الطلب على سلع الاطفال .
- زيادة الوعي الصحي لدى الأمهات ، وقيام وزارة الصحة بحملات توعية مع مراكز الاتحاد النسائي من أجل شرح مزايا وفوائد الارضاع الطبيعي من الأم ، من المتوقع انخفاض الطلب على حليب الاطفال الرضع المجفف .

وفيما يخص عدد الفروض التي ينبغي تحديدها ، فيمكن القول أنه لا يوجد عدد نمطي ، فهذا الامر يتوقف على طبيعة الظروف التي يعمل فيها المخططون من جهة ، وعلى عدد الظواهر التي لها تأثير في المنظمة خلال الفترة التي يخطط لها من جهة ثانية. وتجدر الاشارة الى أنه لا يمكن تحديد كافة الفروض المؤثرة في التخطيط، لكن يمكن تحديد اكبر عدد منها ، وينبغي أن تحظى الفروض غير المتفق عليها ، بالمناقشة الكافية ،

حتى تحوز على إجماع الرأي لدى المخططين .

٦. تحديد البدائل ، وتقييمها ، واختيار انسبها :

DETERMINATION OF ALTERNATIVES

يقصد بالبديل ، الحل أو العمل الذي يجب القيام به ، لمواجهة أو التصدي لسلوك المتغيرات أو الظواهر البيئية في المستقبل ، والتي سبق للمخطط وأن تنبأ باتجاهاتها ، ووضع احتمالات (فرضيات) متوقعة حول هذا السلوك . اذن فالبدائل لا يمكن وضعها إلا بعد تحديد الفرضيات ، لأن البديل (احتمال) يوضح أنه اذا حدث كذا ، فيجب على المنظمة القيام بكذا . فاذا كانت فرضية ما تقول (بناء على التنبؤ) ، أن هناك توقعاً بزيادة عدد الولادات في المستقبل ، وكانت المنظمة تنتج الحليب المجفف ، فالبديل (الحل) في هذه الحالة يجب أن يكون زيادة انتاج حليب الاطفال الرضع بشكل خاص ، وحليب البودرة للاطفال الكبار بشكل عام . والمخطط الناجح هو الذي لا يضع بديلاً واحداً ، بل يضع اكثر من بديل ، ويحاول المفاضلة بينها لاختيار أنسبها ، وعملية المفاضلة لا تتم اعتباطياً ، بل تتم وفق معايير توضع لهذا الغرض مثل : التكلفة ، المنفعة ، الربح ، السمعة الجيدة ... الخ ، ووفق ظروف وامكانات المنظمة بوجه عام التي على المخطط أن يدركها تماماً . فقد يكون البديل (س) يحقق ربحاً عالياً ، لكن درجة المخاطرة المصاحبة له عالية ، وملاك المنظمة لا يميلون للمغامرة ، ففي هذه الحالة يرفض البديل (س) ويفضل عنه بديل آخر ربحه معقول ، ودرجة المخاطرة المصاحبة له منخفضة .

وتجدر الاشارة الى أن عملية وضع البدائل أو الحلول عملية معقدة ، انطلاقاً من حقيقة مؤداها أن البديل يقوم على أساس المقدمات المنطقية التي اذا كانت غير سليمة، معنى ذلك أنها ستكون بالنتيجة قائمة على أساس غير صحيح وغير سليم . والمشكلة

أنه قد يحدث بأن يقوم شخص ما بوضع مقدمات يعتقد أنها صحيحة ، ولكن تأتي ظروف مفاجئة تجعلها غير ذلك ، لهذا من المفضل أن نختار حلولاً معقولة ومنطقية منسجمة مع مقدماتنا التي وضعناها ، مبتعدين عن المثالية .

وبمجرد وضع الحلول البديلة يتم اختيار البديل الذي شأنه أن يحقق رسالة المنظمة اكثر من غيره ، وجنباً الى جنب مع البدائل والاهداف الاخرى المساعدة . ولا بد من التنويه إلى أن وضع وتحديد البديل لا بد أن يرافقه بعض المخاطر ، لأن وضع البديل يقوم على ضوء فروض وتنبؤات لما سيحدث في المستقبل ، الذي يتسم بطابع عدم التأكد ، ولكن بالطبع تكون هذه المخاطر محسوبة ومعمول حسابها الى حد ما .

٧. وضع او تطوير الخطة : PLAN DEVELOPMENT

في ضوء البديل أو البدائل التي تم اختيارها ، يقوم المخططون بتحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها لوضع البدائل المختارة موضع التنفيذ ، وهذه الأعمال تكون على شكل برامج عمل تفصيلية مجدولة زمنياً وفق ترتيب وتسلسل زمني محدد . ولا تقتصر الخطة على ذلك ، بل تتضمن تحديد السياسات ، والاجراءات ، والطرق ، والاساليب التي يجب التقيد بها عند تنفيذ الأعمال والانشطة ، حيث بدونها لا يمكن أن نضمن حسن التنفيذ ، فهي بمثابة قواعد ارشادية وانضباطية تحدد وترشد الى الطريق السليم لتحقيق الأهداف المطلوبة . وسنأتي على شرح مضمون كل منها بشكل موجز فيمايلي :

أ. السياسات : POLICIES

هي عبارة عن مجموعة من القواعد والأسس التي تضعها المنظمة ، لكي تتقيد بها الادارات عند اتخاذها للقرارات وتنفيذ الخطط الخاصة بها . وبالتالي فهي عبارة عن

دستور عمل يضع الاطار العام الذي يوضح التفكير والعمل ، فتبين لنا كيف ولماذا نتصرف بطريقة معينة دون أخرى من أجل تحقيق الأهداف . وعليه فالسياسة مرشد للتفكير والعمل معاً ، فهي تنير الطريق من أجل الوصول الى الهدف المطلوب بشكل صحيح وسليم . والسياسة أنواع ، فهناك سياسات حسب المستوى الاداري ، وسياسات حسب مجال العمل أو النشاط (سياسة انتاج ، سياسة مالية) ، وسياسات عامة وتفصيلية ، وسياسات ضمنية تكون عادة غير مكتوبة ، حيث درجت المنظمة على اتباعها وصارت تقليداً جارياً فيها . وتنشأ هذه السياسة غالباً على أثر مواقف سبق وأن واجهتها المنظمة وتكرر حدوثها ، وعالجتها المنظمة بأسلوب معين، وتكرر هذا الأسلوب الى أن صار بمثابة تقليد راسخ .

ولتحقق السياسة الغاية المرجوة منها ، يجب أن تتوفر فيها صفات متعددة أهمها مايلي :

- أن تكون نابعة من الأهداف ، وتسعى اليها وتنير الطريق لبلوغها .
- أن تعطي نوعاً من الحرية في اتخاذ القرار والتصرف ، بحيث تضع حدوداً عليا ودنيا يمكن لمتخذ القرار التحرك ضمنها .
- أن تكون واقعية وغير مثالية ، حيث يمكن تطبيقها في الواقع العملي ، ونابعة من ظروف المنظمة والبيئة التي تعيش فيها .
- أن تكون مرنة بشكل يمكن تعديلها مستقبلاً حسب ما يستجد من أمور وظروف .
- أن تكون مكتوبة (باستثناء السياسة الضمنية) ومعلنة على شتى الاطراف المعنية ، حتى يمكن الرجوع اليها عند الحاجة ويعرفها المعنيون بها .
- الحصول على نتائج ومعالجة واحدة تقريباً عند تكرار التقيد بها .

- عدم تعارض السياسات مع بعضها ، حيث يجب أن تترابط وتنسجم معاً في سبيل تحقيق أهداف خطة المنظمة .

ب. **الاجراءات والطرق** : PROCEDURES AND METHODS

الاجراء هو خطة نمطية تفصيلية توضح كيف يتم تنفيذ العمل الواحد ، فهو يحدد خط سيره (خطوات التنفيذ بشكل متسلسل) ، ومن يقوم بتنفيذ كل خطوة من خطواته، ومتى ، وكيف ، وأين ، وبالتالي نجد أن الاجراءات أكثر تحديداً وتفصيلاً للعمل من السياسات فيما يخص تنفيذ الاعمال في الادرات والاقسام ، وهي عبارة عن قواعد إرشادية دقيقة ومفصلة للتصرف أو التنفيذ السليم للعمل . فالغاية من الاجراء هو وضع أسلوب محدد ونمطي لتنفيذ العمل ، حيث يتكرر في كل مرة يراد بها تنفيذه ، من أجل الحصول على نتائج نمطية واحدة ، لذلك يمكن القول أنه لا مجال للاجتهاد والمرونة عند التطبيق ، فكل شيء محدد فيه بدقة وبشكل مفصل . ويستخدم الاجراء في تنفيذ الأعمال الروتينية المتكررة كاستخراج جواز سفر أو رخصة قيادة سيارة مثلاً ، اذن الاجراء في ضوء ذلك ليس مرشداً للتفكير كما هو الحال في السياسة . والاجراء ليس محصوراً في ادارة واحدة بل يمكن أن يشمل تنفيذه ادارات متعددة ، فالوفاء بطلبية بيع معينة على سبيل المثال قد يشمل ادارة المبيعات ، والحسابات ، والانتاج ، والتخزين ، والشحن .

والاجراءات وثيقة الصلة بطرق العمل ، ويصعب في بعض الاحيان تمييزها عنها ، فقد تحدد طريقة العمل بالضبط طبيعة وتسلسل ترتيب حركة الذراع واليد ، كما قد تحدد نطاق الفترة الزمنية النمطية المسموح بها لاداء كل حركة ، وهذا جميعه يتشابه مع مضمون الاجراء ، ويمكن القول أن استخدام تخطيط طرق العمل ينتشر عند خطوط التجميع وغيرها من العمليات الصناعية . وليحقق الاجراء الغاية المرجوة منه يجب أن تتوفر فيه مجموعة من العوامل أهمها مايلي :

- أن يكون واضحاً ومفهوماً .
- أن يكون بعيداً عن التعقيد .
- أن يكون نابعاً من السياسة ومتماشياً معها في سبيل تحقيق الأهداف .
- أن يكون مسجلاً ومكتوباً ومعلناً عنه ليحيط به من سيقوم بالتقيد به عند تنفيذ العمل.

جـ . القواعد RULES :

هي عبارة عن مرشد تفصيلي يتضمن ما يجب القيام به والامتناع عنه عند تنفيذ العمل وفق قاعدة النهي والأمر . والقواعد نوعان : الأول ويكون مرتبطاً بالسلوك ، فيوضح السلوك الصحيح من السلوك غير الصحيح ، فعبارة ممنوع التدخين مثلاً هي قاعدة سلوكية يجب التقيد بها . والنوع الثاني يكون مرتبطاً بالسياسات والاجراءات فيبين ما يجب القيام به والامتناع عنه عند تنفيذها . اذن يمكن القول أن القواعد لا يمكن تجاوزها لا في السلوك ولا في أداء العمل ، والمرونة معدومة فيها ، ويجب أن تكون واضحة ومفهومة ومعلنة على الجميع ، وأن تقترن بعقوبات تفرض بحق من يخالفها ، لتكتسب الجدية والالتزام بها .

وعلى الرغم من أن الطاعة العمياء غير المرنة للالتزام بالقواعد مطلوبة ، إلا أنها في النهاية تصبح مرضاً تنظيمياً . والذي يحدث أحياناً في بعض المنظمات أن تُجري بعض الاستثناءات عند الضرورة وحسب المواقف والظروف ، وفي هذه الحالة وعند تكرار الاستثناءات ، يعني ذلك وجود ضرورة لاعادة النظر في القواعد من جديد، لتتواءم مع الظروف الجديدة التي تطبق في ظلها .

يتضح مما تقدم أن القواعد عبارة عن ضابط تفصيلي لتنفيذ العمل داخل المنظمة، وتشكل مع السياسات والاجراءات دائرة متكاملة تضبط حسن سير وتنفيذ الخطة ، ففي حين

أن السياسات تتناول العموميات وتختص بالعمل الفكري واتخاذ القرارات ، تختص الاجراءات والطرق بأمور روتينية أكثر تفصيلاً ، وهي أكثر عمومية من القواعد .

٨. اختبار الخطة PLAN TESTING :

من المرغوب فيه اختبار الخطة قبل تنفيذها على نطاق واسع (وإن كان ذلك ليس بالأمر السهل في كثير من الأحيان) شأنها في ذلك شأن اختبار فعالية برنامج تدريبي ، أو حملة اعلانية ، أو عملية انتاجية قبل الارتباط الكامل بتنفيذها . وفي بعض الحالات التي يمكن فيها ترجمة الخطط كمياً ورياضياً ، قد يتم الاختبار عن طريق المحاكاة SIMULATION من خلال نماذج للحياة الحقيقية ، التي يمكن اختبارها كمياً بدلاً من اختبارها عن طريق الدراسة التجريبية المكلفة او التطبيق على نطاق واسع .

وبعد الاختبار توضع الصيغة النهائية للخطة FINAL VERSION OF THE PLAN التي ينبغي أن تحتوي على النصوص التفصيلية للتنفيذ ، وهنا يتوجب صدور قرار من الجهة صاحبة السلطة باعتمادها والموافقة عليها ، لتكتسب صفة الالتزام والمسؤولية ، ويعرف الجميع ما هو المطلوب منه وما هو المسموح له .

٩. متابعة وتقييم تنفيذ الخطة :

PLAN FOLLOW-UP AND EVALUTION

يقسم تقييم الخطة في العادة الى قسمين : الأول ويتم بشكل مرحلي وطوال فترة التنفيذ ، حيث يتم التقييم أولاً بأول من خلال عملية المتابعة المستمرة ، اذ يساعد ذلك في اكتشاف الاخطاء والانحرافات ساعة حدوثها أو وقوعها ، فيُعمل سريعاً على علاجها وتلافيها قبل أن يستفحل ضررها وتأثيرها السلبي . أما الثاني فهو الذي يتم في نهاية

تنفيذ الخطة ، ويعتمد الى حد كبير على نتائج التقييم المرحلي ، وبموجبه يتم الحكم على النجاح أو الفشل في الأداء والانجاز الكلي للمنظمة .

وبوجه عام يتم تقييم أية خطة بمدى فعاليتها في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها ، وهذا يستدعي وجود معاييرٍ محددة لمقارنة الانجازات المحققة بها ، ولا يوجد معايير نمطية تستخدم في تقييم جميع الخطط ، بل إن المعايير تختلف من خطة لاخرى .

انواع التخطيط

PLANNING MODES

تستخدم المنظمات أنواعاً مختلفة من التخطيط وفقاً لأغراضها المختلفة ، وهناك عدة معايير يمكن استخدامها لتصنيف هذه الأنواع ، سنعرض عدداً منها وهي الأكثر شيوعاً في الاستخدام :

التخطيط حسب المجال او النشاط :

يمكن أن نصنف التخطيط وفق معيار مجال العمل الذي يخطط له وتتعرض له الخطة ، فعندما نخطط في مجال الأموال نقول عن التخطيط هنا تخطيطاً مالياً ، وعندما نخطط للانتاج نسميه في هذه الحالة تخطيطاً انتاجياً ، وهكذا سيكون لدينا تخطيط انتاجي ، وشرائي ، وتخزيني ... الخ .

التخطيط حسب تكراره :

يصنف التخطيط بموجب هذا المعيار الى تخطيط متكرر ، وهو الذي يوضع لمواجهة مواقف وظروف من طبيعتها أن تتكرر ، مثل تخطيط التخزين وتدريب العاملين

الجدد ... الخ . كما يصنف الى تخطيط مؤقت ، وهو الذي يوضع لمواجهة موقف محدد فريد بطبيعته لا يتكرر ، فيستعمل لمعالجته خطة واحدة تنتهي بانتهاء الموقف ، مثل معالجة اشاعة مغرضة روج لها أحد المنافسين في السوق تسيء الى سمعة المنظمة .

التخطيط حسب المدى الزمني :

يقسم التخطيط بموجب هذا المعيار الى ثلاثة أنواع هي :

أ. **التخطيط الطويل الأجل** : وهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة ، وفي الواقع من الصعوبة بمكان تحديد فترة زمنية نمطية له ، كأن نقول خمس أو عشر سنوات ، وذلك بسبب الاختلاف الكبير في نوعية وطبيعة الاعمال التي تمارسها المنظمات ، وظروف البيئة التي تعمل فيها . وبشكل عام يتناول التخطيط الطويل الأجل العموميات وخاصة الأهداف العامة ، وهو لا يدخل بالتفاصيل .

ب. **التخطيط المتوسط الاجل** : وهو الذي يغطي فترة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة ، وكذلك لا يوجد فترة زمنية محددة له يمكن تحديدها ، ويوضع على أساس التخطيط الطويل الأجل ، بحيث يكون أكثر تفصيلاً منه ، ويسعى الى تحقيق أهدافه .

جـ . **التخطيط القصير الأجل** : وهو الذي يغطي في الغالب فترة زمنية قصيرة كالسنة وأقل ، ويوضع في ضوء التخطيط المتوسط الأجل وأهدافه ، ويعالج أموراً يجب إنجازها في المستقبل القريب .

التخطيط حسب مدى تأثيره :

يصنف التخطيط وفق هذا المعيار الى ثلاثة أنواع هي مايلي :

أ. **التخطيط الاستراتيجي** : يسعى هذا التخطيط الى تحديد أهداف المنظمة البعيدة المدى ، ويحدد الصورة التي يراد أن تكون عليها في الزمن البعيد ، وبالتالي فهو يعبر عن الرسالة التي ترغب المنظمة في تحقيقها خلال حياتها ، لذلك فهو يرتبط بميادين نشاط المنظمة العامة ويسعى الى تبني السبل التي تقود الى تحقيق هذه الرسالة . بناء عليه نجد أن هذا النوع من التخطيط يهتم بالمتغيرات البيئية الخارجية المؤثرة في نشاط المنظمة على مدى فترة زمنية طويلة ، لذلك نجد الخطة الاستراتيجية التي يتمخض عنها هذا التخطيط لا تتغير بسرعة ، فهي تتسم بطابع الثبات النسبي. ومن أمثلة التخطيط الاستراتيجي ، توسيع انتاج المنظمة وتنويعه ، وفتح أسواق جديدة عالمية أو داخلية .

ب. **التخطيط التكتيكي** : ويطلق عليه التخطيط الفني أو التخصصي ، ويوضع لمساندة التخطيط الاستراتيجي ، ويسعى الى تحقيق أهدافه ، لذلك فهو يشمل كافة مجالات العمل في المنظمة كالانتاج والتسويق والتمويل .. الخ ، ومن الأمثلة عليه مايلي :

- في مجال التمويل : تحسين العلاقة مع المصارف لتسهيل عملية الحصول على قروض .
- في مجال الانتاج : استخدام الآلية في العمل ، لتسريعه ، وزيادة الانتاج وتخفيض تكلفته .
- في مجال التسويق : استخدام الأساليب الكمية في عمليات التنبؤ وتقدير حجم الطلب على السلعة المنتجة في السوق .

جـ . **التخطيط التشغيلي** : يقوم هذا النوع من التخطيط بوضع التفاصيل الخاصة بتنفيذ الخطط وما تتضمنه من أعمال وأنشطة ، لذلك فهو يهتم

بالجزيئات ، ويكون على شكل معايير وأرقام تسمح بتقييم التنفيذ والنتائج .

ويشمل هذا النوع من التخطيط كافة مجالات العمل داخل المنظمة ، ومن الأمثلة عليه :

- في مجال الانتاج : تحديد وتخطيط مستلزمات جداول الانتاج من المواد والقطع ... الخ .
- في مجال التخزين : تحديد مستوى المخزون اللازم لسداد احتياجات العمل خلال فترة محددة .
- في مجال التمويل : تحديد حجم السيولة اللازمة لمواجهة الاحتياجات النقدية الجارية .

وفي نهاية استعراضنا لموضوع أنواع التخطيط ، نذكر أن لكل نوع من الأنواع التي أشرنا اليها سابقاً ، خطة خاصة به تأخذ نفس تسميته . فلدينا على سبيل المثال خطة انتاجية ، وخطة استراتيجية ، وخطة طويلة الأجل ، وخطة تشغيلية ... الخ ، وذلك انطلاقاً من أن الخطة هي امتداد طبيعي للتخطيط تضعه موضع التنفيذ .

ابعاد التخطيط الفعال

DIMENSIONS OF EFFECTIVE PLANNING

اذا لم تكن هناك طريقة واحدة تعتبر أحسن الطرق للتخطيط ، واذا كان لكل موقف خصائصه الفريدة التي ينبغي أن نأخذها في الاعتبار عند التخطيط له ، فإن من السذاجة أن نحاول تحديد طريقة مثلى ، أو ترتيباً نموذجياً لخطوات التخطيط من أجل

التعميم ، لكن بوسعنا أن نصف بعض الملامح التي تشير الى التخطيط الفعال . وفيما يلي مجموعة من هذه الملامح التي يسميها بعضهم بخصائص التخطيط الجيد :

الواقعية REALIABILITY :

يجب أن يكون التخطيط واقعياً وملائماً لظروف المنظمة والبيئة ، فلا يكون متفائلاً أكثر من اللازم ، ولا متشائماً اكثر من الحد المعقول ، فالتخطيط ومن خلال التنبؤ يجب أن يقوم على توقعات معقولة .

التحديد SPECIFIC :

يجب أن يتصف التخطيط بالدقة ، أي أن يحدد كل شيء ولا يترك أي شيء عائماً ، فعلى سبيل المثال لا يجوز أن نقول عن هدف : "زيادة الانتاج الى أقصى حد ممكن ". فالأصح أن نقول زيادة الانتاج بنسبة ١٥٪ مثلاً .

المرونة FLEXIBILITY :

لعل أهم خاصية تسهم اكثر من غيرها في نجاح الخطة هي مرونتها ، فقد يبدو أن الخطة الصارمة توفر عنصر الاستقرار والثبات ، ولكن هذه الصرامة تتعارض مع قدرة الادارة على مواجهة احتياجات الظروف المتغيرة . وتتحقق المرونة للخطة عن طريق وضع البدائل ، ومن خلال يقظة الادارة للظروف التي سوف يصبح تغيير الخطط فيها مناسباً ، لذلك يجب توافر الخطط البديلة والجاهزة للاستخدام عند الضرورة، لكي تواجه الادارة الظروف الخارجية الصعبة ، دون أي تأخير قد يحمل المنظمة تكلفة باهظة .

الوضوح CLEARNESS :

التخطيط والخطة الجيدان هما اللذان يتصفان بالوضوح وعدم التعقيد ، بحيث تعرف كل ادارة وكل مسؤول وكل فرد في المنظمة ما هو المطلوب منه انجازه ، وهذا يعني الابتعاد عن كل ما يُحدث الالتباس والتشويش وسوء الفهم ممن سوف ينفذها .

السرية SECRECY :

يشتمل التخطيط في بعض جوانبه على أمور قد تكون في غاية السرية ، بحيث يجب ألا يعلم المنافسون عنها شيئاً . فمثل هذه الجوانب تكون سرية لا يطلع عليها إلا المعنيون بالأمر . وبوجه عام تعتبر الاستراتيجيات والأهداف من الأمور التي يجب أن تتصف بالسرية ، ذلك لأنها ترسم خط مسار المنظمة مستقبلاً .

الشمولية COMPREHENSIVENESS :

وتعني أنه يجب على التخطيط عدم التركيز على جانب دون آخر أو على حساب جانب آخر ، إلا اذا اقتضت الحاجة وظروف تحقيق الأهداف ذلك ، فاهتمام المخطط يجب أن يكون متوازناً في كافة الجوانب التي يخطط لها .

المشاركة PARTICIPATION :

من النادر أن تجد مخططاً يضع خطة وحده ، لأن التخطيط يحتاج الى جمع معلومات ، وأخذ آراء جهات وأفراد . لهذا السبب يعد ضرورياً أن يقوم بالتخطيط لجنة يشترك فيها عدد من الافراد رؤساء ومرؤوسين من كافة المستويات الإدارية ، وبحيث يكون باب المناقشة وسماع الرأي مفتوحاً للجميع .

التوقيت TIMING :

تخطيط دون توقيت لا يمكن اعتباره تخطيطاً ، فالخطة يجب جدولة تنفيذها زمنياً ، بشكل يتحدد فيه زمن بدء الأنشطة والأعمال ، وزمن الانتهاء منها ، مع مراعاة التنسيق بين هذه الأزمنة ، بحيث يُعرف أي من الانشطة سيبدأ أولاً ، وما الثاني ، وما هي الانشطة التي سيبدأ تنفيذها معاً ، ومتى ينتهي هذا التنفيذ .

التكلفة COST :

وهذا يعني أن يضع التخطيط نصب عينيه موضوع التشغيل الاقتصادي الأمثل

للموارد البشرية والمادية المتاحة داخل المنظمة ، فعليه أن يأخذ في حسبانه عنصر التكلفة ، بحيث لا تكون عالية ، سواء من حيث الوقت أو المستلزمات .

التكليف بالواجبات ASSIGNMENT OF DUTIES :

ينبغي تكليف أفراد محددين بالواجبات (اذا أريد تنفيذ الخطة بكفاءة) ذلك أن مجرد جدولة الأنشطة التي ينبغي أداؤها ليس كافياً في حد ذاته لاتمامها بفعالية ، اذ ينبغي أن يتم ترجمة الانشطة الى واجبات عمل ، وتحدد كمسؤوليات على أفراد المنظمة أدؤها .

النواحي الرقابية CONTROL FEATURES :

توفر الخطة الفعالة أسس الرقابة أثناء التنفيذ ، وتحدد مراجعات دورية من جانب أفراد يقومون بمراجعة مدى التقدم عند نقاط رقابية محددة ، ويقدمون توصياتهم بالتصرف الضروري . ولتسهيل مثل هذه المراجعات ، يحسن الاشارة الى تحديد حجم الانحراف الذي يمكن أن يسمح به عن الخطة الاصلية .

الانسانية HUMANITY :

يجب على المخطط ألا ينسى أن من سينفذ الخطة بشر من دم ولحم وليسوا بآلات صماء . فالخطة ليست عملاً آلياً لا بد من إنجازه حرفياً وبمقاييس دقيقة جداً ، فالمنفذون هم بشر لهم إمكاناتهم تحركها دوافع ، وعوامل بيئية مختلفة .

بعض الأساليب الكمية المستخدمة في مجال التنبؤ

SOME QUANTITATIVE METHODS USED IN FORCASTING

بعد أن انتهينا من عرض وظيفة التخطيط الاداري التي تعتبر ركناً أساسياً في

العملية الادارية ، وانطلاقاً من أن التنبؤ هو الدعامة الاساسية التي يقوم عليها أي تخطيط، وتماشياً مع الاتجاه الحديث في الادارة ، وهو الاعتماد على الأساليب الكمية في التنبؤ واتخاذ القرارات ، سنعمد في الصفحات القليلة القادمة الى عرض بعض الأساليب الكمية البسيطة الشائعة في مجال عملية التنبؤ .

وقبل القيام بعرض وتفسير بعض هذه الاساليب ، نود التأكيد على أن عملية التنبؤ تعتمد على السلاسل الزمنية ، التي توضح ما حدث في الماضي أو في السنوات السابقة ، انطلاقاً من فرضية هي : أن ما حدث في الحاضر إنما هو امتداد للماضي ، وما سيحدث في المستقبل إنما هو امتداد للحاضر . وتتكون السلاسل الزمنية من العناصر أو المكونات التالية :

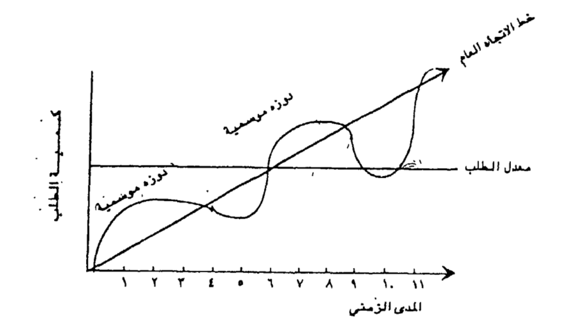
١. الاتجاه العام للظاهرة THE PHENOMENON TREND:

لكل ظاهرة أو متغير بيئي ثلاثة اتجاهات حركية الأول صاعد والثاني نازل ، والثالث مستقر نسبياً . فعدد المواليد مثلاً إما أن يكون في حالة إرتفاع (صاعد) أو في حالة انخفاض (نازل) أو مستقر حول نسبة معينة . وبالطبع كل اتجاه له تأثير خاص في نشاط المنظمة ، فعلى سبيل المثال عند ارتفاع معدل الولادات ، نتوقع ارتفاع الطلب على السلع التي تفي باحتياجاتالأطفال كالملابس ، الألعاب ، حليب الأطفال.

٢. الموسمية : SEASONALITY

يصاحب بعض الظواهر أو المتغيرات حركة موسمية تصاحب بعض الفصول ، فعلى سبيل المثال يشتد الطلب على السياحة في فصل الصيف وينخفض شتاء ، وعليه فالموسمية تمثل ذبذبة إيجابية وسلبية على خط الاتجاه العام للظاهرة كما هو واضح في الشكل التالي :

شكل رقم (١١)



٣. الدورات الاقتصادية ECONOMIC CYCLES :

يتعرض اقتصاد البلد والاقتصاد العالمي بوجه عام ، الى حدوث فترات رواج وازدهار اقتصادي يزداد فيها الدخل ، ويكبر الطلب على السلع والخدمات ، وفترات انكماش اقتصادي يصاحبها كساد وانخفاض الدخل وتضخم اقتصادي . فالدورات الاقتصادية تمثل في هذه الحالة ذبذبات عن خط الاتجاه العام ولا تحدث إلا خلال فترات زمنية متباعدة .

٤. تقلبات عشوائية RANDOM FLECTUATIONS :

هذه التقلبات تمثل ذبذبات تحدث بشكل فجائي غير متوقع نتيجة عوامل بيئة مفاجئة غير متوقعة مثل ، الحروب ، أو الكوارث الطبيعية ، أو أمطار غزيرة تجعل الموسم الزراعي ممتازاً .... الخ .

بعد الاستعراض السابق لمكونات السلاسل الزمنية ، سنأتي على شرح بعض الاساليب الكمية في مجال التنبؤ ، وهنا لا بد من الاشارة إلى أن خطط منظمات الأعمال ، إنما تبنى على التنبؤ بحجم أو رقم المبيعات المرتقب ، أي عدد السلع الذي يمكن تسويقه في الفترة القادمة التي يخطط عنها ، حيث في ضوء هذا الرقم توضع خطة الانتاج وباقي الخطط الأخرى ، المالية ، الشراء ، التخزين ، الافراد ... الخ وذلك بما يغطي احتياجات انتاج رقم المبيعات المتوقع الذي جرى التنبؤ به .

اسلوب المتوسط البسيط SIMPLE AVERAGE METHOD :

يقوم هذا الاسلوب على أساس احتساب المتوسط الحسابي لرقم المبيعات في السنوات الماضية ، هذا المتوسط هو رقم المبيعات المرتقب أو المتوقع . فعلى سبيل المثال اذا كان حجم المبيعات في السنوات الماضية على النحو التالي :

جدول رقم (٢)

السنة	١٩٩٣	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	المجموع
رقم المبيعات	٢٥٠٠	٤٥٠٠	٦٠٠٠	٧٠٠٠	٢٠٠٠٠

المتوسط الحسابي $\frac{٢٠٠٠٠}{٤}$ = ٥٠٠٠ وحدة ويمثل حجم المبيعات المرتقب الذي ستسعى المنظمة الى أنتاجه عام ١٩٩٧ .

يؤخذ على هذا الاسلوب أنه لا يأخذ في اعتباره الاتجاه الصاعد للمبيعات في السنوات الأخيرة . فمن الملاحظ في مثالنا السابق أن خط المبيعات في حالة تصاعد مستمر . ففي حين أن المبيعات في سنة ١٩٩٦ (٧٠٠٠) وحدة تم حساب المبيعات

المترقعة لعام ١٩٩٧ بـ (٥٠٠٠) وحدة وهذا لا يعتبر دقيقاً . والسبب في ذلك أن المتوسط الحسابي تأثر برقم المبيعات المنخفض في عامي ١٩٩٣ و ١٩٩٤ . ففي حالتنا السابقة من الأجدر أن نتنبأ برقم مبيعات أكبر من (٧٠٠٠) وحدة وهو مبيعات ١٩٩٦ ، لكن بدلاً من ذلك خفض المتوسط الحسابي رقم المبيعات في عام ١٩٩٧ الى (٥٠٠٠) وحدة .

اسلوب المتوسطات المتحركة MOVING AVERAGE METHOD :

يقوم هذا الاسلوب على أساس حساب متوسط المبيعات لعدد من السنوات الماضية ، وهذا المتوسط ليس بثابت بل متغير من سنة لأخرى ، ولتوضيح ذلك نورد المثال التالي :

اذا كان لدينا البيانات التالية عن حجم المبيعات الفعلية في السنوات الأربع الماضية في إحدى المنظمات الصناعية :

١٩٩٣	١٠٠٠ وحدة
١٩٩٤	١٢٠٠ وحدة
١٩٩٥	١٢٥٠ وحدة
١٩٩٦	١٥٥٠ وحدة

فما هو حجم المبيعات المتوقع في أعوام ١٩٩٧ ، ١٩٩٨ ، ١٩٩٩ ، ٢٠٠٠ مع الاشارة الى أن فترة المتوسط المتحرك هي (٤) سنوات .

نقوم باعداد الجدول التالي :

جدول رقم (٣)

السنة	رقم المبيعات الفعلي والمتوقع	المتوسط المتحرك لرقم المبيعات المتوقع
فـــعلي		
١٩٩٣	١٠٠٠	
١٩٩٤	١٢٠٠	
١٩٩٥	١٢٥٠	
١٩٩٦	١٥٥٠	(١٠٠٠ + ١٢٠٠ + ١٢٥٠ + ١٥٥٠) + ٤ = ١٢٥٠
متوقع		
١٩٩٧	١٢٥٠	(١٢٠٠ + ١٢٥٠ + ١٥٥٠ + ١٢٥٠) + ٤ = ١٣١٢
١٩٩٨	١٣١٢	(١٢٥٠ + ١٥٥٠ + ١٢٥٠ + ١٣١٢) + ٤ = ١٣٤١
١٩٩٩	١٣٤١	(١٥٥٠ + ١٢٥٠ + ١٣١٢ + ١٣٤١) ÷ ٤ = ١٣٦٤
٢٠٠٠	١٣٦٤	

نلاحظ من الجدول السابق أنه في حساب رقم المبيعات في سنة ١٩٩٧ جرى على أساس المتوسط الحسابي للسنوات الأربع الماضية . أما عند احتساب مبيعات عام ١٩٩٨ نسقط مبيعات عام ١٩٩٣ ونضيف بدلاً عنها مبيعات ١٩٩٤ وهكذا، والقسمة دائماً على رقم (٤) سنوات لاستخراج المتوسط المتحرك .

اسلوب التعديل الأساسي :

EXPONENTIAL SMOOTHING METHOD

يتم التنبؤ بوساطة هذا الأسلوب من خلال أحد الطريقتين التاليتين :

١. **رقم التنبؤ الجديد** = α (الطلب الفعلي) + (١-α) × (رقم التنبؤ للفترة السابقة) .

٢. **رقم التنبؤ الجديد** = رقم التنبؤ عن الفترة الماضية + α (الطلب الفعلي للفترة السابقة − رقم التنبؤ عن الفترة الماضية) .

ويعني الرمز α معامل التعديل الأسي الذي تحتسب قيمته من خلال المعادلة التالية :

$\frac{٢}{ن + ١}$ حيث تمثل (ن) عدد الفترات الماضية التي قد تكون شهوراً أو سنوات .

ويستخدم معامل التعديل الأسي (أو التسوية كما يسميه بعضهم) كرقم حسابي توفيقي لجعل أرقام الاتجاه العام للظاهرة التي تعبر عن حركيتها أو ذبذبتها أقل حدة (أقل ذبذبة) . وعليه نجد أنه يكثر استخدام التسوية في البيئة السريعة التقلب ، وذلك من أجل جعل عملية التنبؤ اكثر دقة فيها ، وفيما يلي نعرض مثالاً توضيحاً لما تقدم .

تنبأت إحدى المنظمات الصناعية أن حجم المبيعات المتوقع عن عام ١٩٩٦ هو (٢٠٠٠٠) قطعة ، وفي نهاية عام ١٩٩٦ كان رقم المبيعات الفعلي هو (٢٢٠٠٠) قطعة . فإذا كانت عدد الفترات الماضية المستخدمة في حساب معامل التعديل الأسي هو ثلاث سنوات . المطلوب التنبؤ بحجم المبيعات في عام ١٩٩٧ .

الحل :

معامل التعديل الأسي $\frac{٢}{٣ + ١}$ = ٥ر٠ .

١. الطريقة الاولى :

٥ر٠ (٢٢٠٠٠) + (١-٥ر٠) × (٢٠٠٠٠)

١١٠٠٠ + ٥ر٠ (٢٠٠٠٠)

١١٠٠٠ + ١٠٠٠٠ = ٢١٠٠٠ وحدة

٢. الطريقة الثانية :

(٢٠٠٠٠) + ٥ر٠ (٢٢٠٠٠ - ٢٠٠٠٠)

(٢٠٠٠٠) + ٥ر٠ (٢٠٠٠)

(٢٠٠٠٠) + (١٠٠٠) = ٢١٠٠٠ وحدة .

اسلوب الانحدار الخطي LINEAR REGRESSION :

يعتمد هذا الأسلوب في عملية التنبؤ على تحليل ودراسة أثر متغير مستقل في متغير تابع ، وفي هذه الحالة يمكن القول أن مستوى الدخل الفردي للمواطن مثلاً هو متغير مستقل ، وحجم المبيعات المرتقب هو المتغير التابع ، حيث يؤثر أي تغير في المتغير الاول وهو الدخل في المتغير الثاني وهو المبيعات ، على أساس أن زيادة الدخل تؤثر في حجم المبيعات فيرفعه والعكس صحيح . ويرمز للمتغير المستقل عادة بـ (س) والمتغير التابع بـ (ص) .

كما يعتمد هذا الاسلوب في عملية تعويض القيم المحسوبة ، على معادلة الخط المستقيم أو معادلة الاتجاه العام للظاهرة موضع الدراسة ، والتنبؤ وموضوعه المبيعات المتوقعة ، وهذه المعادلة ما يلي :

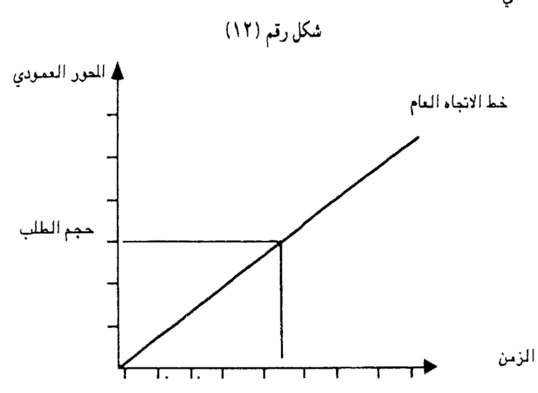
ص = أ + ب س

حيث يعني الرمز (ب) نسبة التغير في (ص) الى التغير في (س) ويسمى بمعامل

انحدار (س) على (ص) ويمثل درجة ميل الخط المستقيم .

أما الرمز (أ) فيعني تقاطع اتجاه الخط العام للظاهرة (الخط المستقيم) مع حجم الطلب الذي يعبر عنه بالمحور العمودي الذي بدايته صفر كما هو واضح في الشكل التالي:

شكل رقم (١٢)



وتحسب قيمة (ب) بالمعادلة التالية :

$$\frac{\sum س\, ص - ن\, \overline{س}\, \overline{ص}}{\sum س^{٢} - ن\, (\overline{س}^{٢})}$$

كما تحسب قيمة (أ) بالمعادلة التالية : $أ = \overline{ص} - ب\, \overline{س}$

ويعني الرمز ($\overline{س}$) و ($\overline{ص}$) المتوسط الحسابي لكل من قيم المتغير التابع والمستقل، و (ن) عدد السنوات الماضية . ولتوضيح ما تقدم نعرض المثال التوضيحي التالي:

بلغ حجم المبيعات في السنوات الاحدى عشر الماضية في إحدى المنظمات الصناعية ومستوى الدخل للمواطن ، كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (٤)

السنة	الدخل بآلاف الوحدات النقدية	المبيعات بآلاف القطع المنتجة
١٩٨٦	٦	٤٠
١٩٨٧	٧	٥٠
١٩٨٨	٨	٤٤
١٩٨٩	٩	٥٦
١٩٩٠	١٠	٥٤
١٩٩١	١٠	٦٠
١٩٩٢	١٢	٦٤
١٩٩٣	١٣	٦٠
١٩٩٤	١٤	٥٦
١٩٩٥	١٧	٦٦
١٩٩٦	١٨	٧٠

المطلوب : حساب التنبؤ بحجم المبيعات في سنة ١٩٩٧ ، ١٩٩٨ علماً أنه من المتوقع أن يكون مستوى الدخل الفردي عام ١٩٩٧ (٢٠٠٠٠) وحدة نقدية ، وعام ١٩٩٨ (٢٢٠٠٠) وحدة نقدية .

الحل : نقوم بتنظيم الجدول التالي :

جدول رقم (٥)

السنة	الدخل س بمئات الوحدات النقدية	المبيعات ص بمئات القطع	س٢	ص٢	س ص
١٩٨٦	٦	٤٠	٣٦	١٦٠٠	٢٤٠
١٩٨٧	٧	٥٠	٤٩	٢٥٠٠	٣٥٠
١٩٨٨	٨	٤٤	٦٤	١٩٣٦	٣٥٢
١٩٨٩	٩	٥٦	٨١	٣١٣٦	٥٠٤
١٩٩٠	١٠	٥٤	١٠٠	٢٩١٦	٥٤٠
١٩٩١	١٠	٦٠	١٠٠	٣٦٠٠	٦٠٠
١٩٩٢	١٢	٦٤	١٤٤	٤٠٩٦	٧٦٨
١٩٩٣	١٣	٦٠	١٦٩	٣٦٠٠	٧٨٠
١٩٩٤	١٤	٥٦	١٩٦	٣١٣٦	٧٨٤
١٩٩٥	١٧	٦٦	٢٨٩	٤٣٥٦	١١٢٢
١٩٩٦	١٨	٧٠	٣٢٤	٤٩٠٠	١٢٦٠
المجموع	١٢٤	٦٢٠	١٥٥٢	٣٥٧٧٦	٧٣٠٠

$$\overline{\text{س}} = \frac{١٢٤}{١١} = ١١\text{ر}٢٧$$

$$\overline{\text{ص}} = \frac{٦٢٠}{١١} = ٥٦\text{ر}٣٦$$

$$\text{أ} = \overline{\text{ص}} - \text{ب}\ \overline{\text{س}}$$

أ = ٥٦٫٣٦ - ٢ (١١٫٢٧)

أ = ٥٦٫٣٦ - ٢٢٫٥٤ = ٣٣٫٨٢

بالتعويض في معادلة الخط المستقيم ص = أ + ب س يمكن تقدير :

حجم الطلب المتوقع لعام ١٩٩٧ = ٣٣٫٨٢ + ٢ × (٢٠) = ٧٣٫٨٢

٧٣٫٨٢ × ١٠٠٠ = ٧٣٨٢٠ قطعة

حجم الطلب المتوقع لعام ١٩٩٨ = ٣٣٫٨٢ + ٢ × (٢٢) = ٧٧٫٨٢

٧٧٫٨٢ × ١٠٠٠ = ٧٧٨٢٠ قطعة *

أسلوب معامل الارتباط CORRELATION COEFFICIENT METHOD :

يُعبر معامل الارتباط عن درجة العلاقة بين متغيرين ويرمز له بالحرف (ر) ، كما يعبر عن درجة الارتباط الخطية هذه بقيمة رقمية هي (١) ، حيث تتراوح قيمته ما بين (+١) و (-١) ورقم (١) يعبر عن درجة ارتباط كاملة أي أن العلاقة بين المتغيرين قوية جداً ، ويحسب معامل الارتباط بموجب المعادلة التالية :

$$ر = \frac{ن \sum (س . ص) - \sum س \sum ص}{\sqrt{\left[ن \sum س^2 - (\sum س)^2\right] \left[ن \sum ص^2 - (\sum ص)^2\right]}}$$

فإذا طبقنا المعادلة على أرقام الجدول التالي فيكون حساب معامل الارتباط مايلي:

---

* (س= متوسط الدخل المتوقع في السنة التي يجري الحساب لها) .
(ضرب الناتج بـ ١٠٠٠ لأن الجدول رقم (٣) محسوب على أساس الآلاف)

جدول رقم (٦)

السنة	متوسط الدخل السنوي بآلاف الوحدات النقدية س	رقم المبيعات السنوي بالآلاف ص	س٢	س ص	ص٢
١٩٨٦	٢	١٥	٤	٣٠	٢٢٥
١٩٨٧	٣	٣٠	٩	٩٠	٩٠٠
١٩٨٨	٤	٢٠	١٦	٨٠	٤٠٠
١٩٨٩	٤	٣٠	١٦	١٢٠	٩٠٠
١٩٩٠	٥	٢٥	٢٥	١٢٥	٦٢٥
١٩٩١	٤	٣٢	١٦	١٢٨	١٠٢٤
١٩٩٢	٧	٣١	٤٩	٢١٧	٩٦١
١٩٩٣	٦	٢٨	٣٦	١٦٨	٧٨٤
١٩٩٤	٧	٢٥	٤٩	١٧٥	٦٢٥
١٩٩٥	٨	٣٢	٦٤	٢٥٦	١٠٢٤
١٩٩٦	١٠	٣٧	١٠٠	٣٧٠	١٣٦٩
المجموع	٦٠	٣٠٥	٣٨٤	١٧٥٩	٨٨٣٧

$$\text{ر} = \frac{\text{١١}\,(\text{١٧٥٩}) - (\text{٦٠}) \times (\text{٣٠٥})}{\sqrt{\text{١١}\,(\text{٣٨٤}) - (\text{٦٠})^{\text{٢}} \times \text{١١}\,(\text{٨٨٣٧}) - (\text{٣٠٥})^{\text{٢}}}}$$

$$ر = \frac{١٩٣٤٩ - ١٨٣٠٠}{\sqrt{(٤٢٢٤ - ٣٦٠٠) \times (٩٧٢.٧) - (٩٣.٢٥)}}$$

$$ر = \frac{١٠٤٩}{\sqrt{٦٢٤ \times ٤١٨٢}}$$

$$ر = \frac{١٠٤٩}{\sqrt{٢٦.٩٥٦٨}} = ٦٥ر٠$$

يتضح من خلال النتائج أن معامل الارتباط هو ٦٥ر٠ ويمثل علاقة جيدة بين المتغيرين وهما مستوى الدخل وحجم المبيعات السنوي .

ونود الاشارة الى أن هذين المتغيرين الاول مستقل وهو (س) والثاني تابع هو (ص) .

الفصل الرابع

اتخاذ القرارات الادارية

MANAGERIAL DECISION MAKING

مقدمة :

يتخذ المديرون في كافة المستويات الادارية وبصفة مستمرة ، الكثير من القرارات المتنوعة في درجة أهميتها وشموليتها ونوعها . فالمشرف في الادارة المباشرة على سبيل المثال ، يقوم باتخاذ قرارات محدودة النطاق والأهمية ، فعليه أن يقرر أي الأعمال تنفذ أولاً ، وأياً من مرؤوسيه سيكلف بتنفيذها . في حين أن مدير عام المنظمة يقوم باتخاذ قرارات ذات نطاق واسع يشمل المنظمة ككل ، وتكون أهميتها أكبر بلا شك . فقد يتخذ قراراً مثلاً بانتاج سلعة جديدة ، أو دمج المنظمة مع منظمة أخرى ، أو فتح سوق جديد ... الخ .

وبصفة عامة يمكن القول أن عملية اتخاذ القرارات في أية منظمة أيا كان نوعها ، وأيا كانت طبيعة عملها ، إنما هي التي تحدد اتجاهها ، وفعاليتها ، وكفاءتها ، ونجاحها ، وفترة استمراريتها . وسوف يناقش هذا الفصل عملية اتخاذ القرارات الادارية من كافة زواياها النظرية والكمية ، ولكن بشيء من الايجاز ، وخاصة الجانب الكمي الذي له أبعاد كثيرة ومتشعبة تدرس تحت عنوان نظرية القرارات الادارية ، لا يتسع المجال هنا للعرض المسهب عنها عند استعراض مبادىء وأصول الادارة .

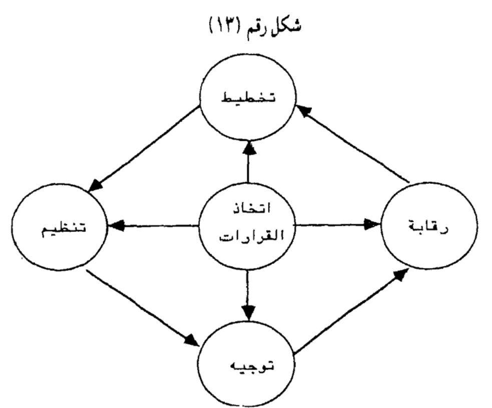
طبيعة وماهية اتخاذ القرارات الادارية

MANAGERIAL DECISION MAKING PROFILE AND CONCEPT

تعريف اتخاذ القرارات : DEFINATION

يمكن تعريف اتخاذ القرارات بأنه عمل فكري وموضوعي يسعى الى اختيار البديل (الحل) الأنسب من بين بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار ، وذلك عن طريق المفاضلة بينها ، باستخدام معايير تخدم ذلك ، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار . وبالتالي فالقرار واتخاذه ما هما في الواقع إلا انعكاس لسلوك سيقع مستقبلاً ، ولنتائج متوقعة ستترتب على هذا السلوك . وعليه يمكن القول أن اتخاذ القرار عمل مرادف لعمل المدير وللعملية الادارية ، لأن المدير عندما يخطط يحتاج الى اتخاذ قرار ، وكذلك عندما ينظم ، ويوجه ، ويراقب . وبالتالي لا نجد مديراً أيا كان تخصصه ومجال عمله ، ومستواه الاداري ، إلا ويتخذ قرارات متعددة ومتنوعة ، ضمن نطاق السلطة الممنوحة له . وفيما يلي شكل توضيحي يبين لنا أن مكونات العملية الادارية إنما تقوم على اتخاذ القرارات:

شكل رقم (١٣)



وهنا ونحن بصدد تعريف اتخاذ القرارات ، لا بد لنا من التوضيح والتمييز بين شيئين هامين هما :

١ . **القرار الاداري** : ويعبر عن الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره من بين عدة حلول وطرق متاحة أمام متخذ القرار ، وذلك من أجل التعامل مع أمر ما أو مشكلة معينة ، حيث يعبر هذا الاختيار (من خلال المفاضلة) عن الحل الأمثل .

٢ . **عملية اتخاذ القرار الاداري** : وتعبر عن مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار (الذي قد يكون فرداً أو جماعة) في سبيل الوصول الى اختيار القرار الأنسب والأفضل ، وهذه الخطوات سنأتي على شرحها وتوضيحها لاحقاً .

يتضح من ذلك أن القرار الاداري ، إنما هو نتاج لعملية اتخاذ القرارات

الادارية التي يقوم بها الشخص المسؤول (المدير صاحب السلطة) ، ولا يغيب عن ذهننا أن عملية اتخاذ القرار الاداري إنما هي تجسيد فعلي لوظيفة التخطيط التي شرحناها في الفصل السابق ، فهذه العملية هي في الواقع جوهر ولب عملية التخطيط ، التي يمارسها المديرون جميعهم كل في موقعه ومستواه الاداري داخل المنظمة .

عناصر عملية اتخاذ القرارات الادارية :

ELEMENTS

في ضوء التعريف السابق نجد أن عملية اتخاذ القرار الاداري ، إنما تتكون من مجموعة من العناصر الاساسية ، التي تشكل في مجموعها مضمون هذه العملية ، وفيما يلي هذه العناصر :

١ . **متخذ القرار** : قد يكون فرداً أو جماعة حسب الحالة ، وأيا كان متخذ القرار ، فلديه السلط الرسمية الممنوحة له بموجب القانون(أو النظام الداخلي)أو المفوضة له من جهة رسمية تمتلك هذه السلطة ، التي تعطية الحق في اتخاذ القرار ، وضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة وعبر مستوياتها الادارية هناك مراكز سلطة أو مراكز لاتخاذ القرارات ، وهذا يعني أن الحق في اتخاذ القرارات ليس حكراً على مستوى اداري معين أو فرد معين ، إلا في حالة واحدة وهي المركزية التامة في اتخاذ القرارات ، التي يمكن اعتبارها غير عملية ولا يمكن أن نجدها في الواقع ، إلا في المنظمات الصغيرة الحجم جداً .

٢ . **موضوع القرار** : ويمثل المشكلة التي تستوجب من متخذ القرار تبني حل أو عن انحراف عن مستوى (مسار) معين أو توقع منتظر ، فعلى سبيل المثال

يؤدي التغيير التكنولوجي السريع إلى أن تتعرض منتجات المنظمة للتقادم .
كذلك المقاول الذي يوافق على انجاز مبنى جديد في تاريخ معين ، تنشأ لديه مشكلة إذا لم يستطع أن يفي بهذا التعهد ، واذا كان العقد والاتفاق يقضي توقيع غرامة مالية عن كل يوم تأخير اذا لم ينجز المبنى في التاريخ المحدد ، تنشأ لدى المقاول مشكلة أخرى في هذه الحالة . ولا شك أن المشاكل كثيرة جداً ومتنوعة لا حصر لها ، ومنها الخطير الذي قد يؤدي إلى كارثة ، ومنها قليل الأهمية .

٣ . **الأهداف والدوافع** : القرار المتخذ إنما هو تعبير عن سلوك أو تصرف معين يراد القيام به من أجل تحقيق هدف أو غاية معينة ، فكما هو معروف في مجال العلوم السلوكية والدافعية الانسانية وراء كل عمل أو سلوك دافع ، ووراء كل دافع حاجة معينة يراد إشباعها ، اذن فالهدف هو تجسيد للحاجة ، فتحقيق الهدف يعني حدوث عملية الاشباع ، وبناء عليه لا يتخذ قرار إلا اذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف معين . وتنبع أهمية القرار وقوة الدافع من وراء اتخاذه من مدى أهمية الهدف المراد تحقيقه من القرار المتخذ ، وعليه يمكن القول أخيراً أن الهدف يبرر اتخاذ القرار .

٤ . **المعلومات والبيانات** : عند اتخاذ قرار حيال موضوع أو مشكلة ما ، لا بد من جمع معلومات وبيانات كافية عن طبيعة المشكلة أو الموضوع وأبعادها ، وذلك لاعطاء متخذ القرار رؤية واضحة عنهما ، والمعلومات تكون عن الماضي والحاضر والمستقبل عن طريق عملية التنبؤ ، انطلاقاً من معلومة مفادها أن الحاضر إنما هو امتداد للماضي ، والمستقبل كذلك هو امتداد للحاضر ، فالمعلومات والبيانات مسألة حيوية يتوقف عليها نجاح القرار ، والمنظمات

الحديثة اليوم لديها نظام متكامل للمعلومات يوفر لمتخذ القرار ما يشاء من معلومات وبيانات واحصائيات بسرعة متناهية من خلال استخدام الحاسبات الألكترونية . ونظام المعلومات هذا لا يقف عند هذا الحد ، بل يقدم لمتخذ القرار معلومات مرتدة عن القرار الذي وضعه حيز التنفيد ، بما يساعده على تقييم مسار القرار المتخذ بشكل مستمر كلما اقتضت الضرورة لذلك .

٥ . **التنبؤ** : هو شيء أساسي لمتخذ القرار ، وذلك لأن معظم القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية معظم اتجاهاتها مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها ، وتحديد انعكاسها وتأثيرها في المنظمة . فالتنبؤ (كما مر معنا في الفصل السابق) يساعد متخذ القرار في أن يستطلع كما سوف يحدث في المستقبل ، وعليه فهو ركن أساسي من أركان عملية اتخاذ القرار ، ويساعد المدير في إدراك أبعاد المشاكل التي تواجهه ، أو أبعاد المشكلة التي يريد اتخاذ قرار حيالها ومعالجتها .

٦ . **البدائل** : البديل أو الحل يمثل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لمعالجة موضوع أو مشكلة ما ، والواقع من النادر أن يكون هناك حل واحد للموضوع أو المشكلة . فعلى الأغلب هناك أكثر من حل واحد ، وبالتالي فمتخذ القرار الجيد هو الذي يضع أكثر من بديل واحد ، وبالطبع يجب ألا تكون البدائل كثيرة كي لا تختلط الأمور عليه .

٧ . **القيود** : يواجه متخذ القرار عدداً من القيود البيئية الداخلية والخارجية تضع معوقات أمامه عند اتخاذه القرار ، وهذه القيود عليه أن يحسن التعامل معها ، وأن يخفف من آثارها السلبية قدر الامكان ، ومن أمثلة هذه القيود : الامكانات المالية ، مستوى الدخل ، مستوى كفاءة العاملين ... الخ .

أهمية اتخاذ القرارات IMPORTANCE :

اتخاذ القرارات عملية غنية عن التعريف بمدى أهميتها ، وقد أكد هذه الأهمية العديد من المفكرين والكتاب ، ولعل أبرزهم هو "هربت سيمون" ، الذي وضع نظرية في الادارة أسماها بنظرية اتخاذ القرارات التي أشرنا اليها في الفصل الثاني . فقد شبه سيمون اتخاذ القرارات قلب الادارة النابض الذي يحقق للمنظمة الاستمرارية في النشاط والعمل ، والادارة كتحصيل حاصل هي اتخاذ قرارات ، وبالفعل لا تتحرك الأنشطة والأعمال وتنفّذ ، إلا من خلال سلسلة من القرارات المتخذة في مجالات شتى ، بشكل مترابط ومتكامل في سبيل تحقيق الاهداف بكفاءة عالية ، وقد أصبح ما يميز المدير الناجح عن غير الناجح هو كفاءته ومهارته في اتخاذ القرارات ، وهذا ينطبق أيضاً على نجاح أو اخفاق المنظمة ، فالقرار الخاطىء له تكلفة ، قد تؤدي أحياناً الى خسائر كبيرة تسبب كارثة جسيمة لها ، والمدير الذي يريد أن يكون من رجال اتخاذ القرارات الجيدة ، عليه أيضاً تحمل ومعايشة نتائج قراراته برجولة وثبات .

أنواع القرارات الادارية
TYPES OF MANAGERIAL DECISIONS

تصنف القرارات وتتحدد أنواعها وفق استخدام معايير متعددة ، فالمعيار هو الذي يحدد نوع القرار ، ويجب أن نوضح ومنذ البداية أن معظم القرارات الادارية تقع ضمن واحدة أو أكثر من المجموعات التالية :

القرارات التنظيمية مقابل القرارات الشخصية :

ORGANIZATIONAL DECISIONS VERSUS PERSONAL

اقترح شستر بارنارد أحد المفكرين البارزين في مجال المعرفة الادارية وأحد الأوائل الذين ساهموا في الكتابة مبكراً جداً في نظرية القرارات ، أنه يمكن تصنيف القرارات الى تنظيمية وشخصية ، فالقرارات التنظيمية هي تلك القرارات التي يتخذها المديرون في حدود سلطتهم الرسمية ، أي ضمن الحدود التي وضعتها لهم السلطة الرسمية ، وهي تتعلق بالأمور التي تُسير العمل وتدفعه للامام داخل المنظمة ، وهذه القرارات يمكن تفويض اتخاذها للآخرين أي للمرؤوسين دون الاخلال بمبدأ المسؤولية التي لا تفوض ، أما القرارات الشخصية فهي تتصل بالمدير كفرد أكثر مما تتصل بالمنظمة ، وتأثيرها ينعكس علي متخذ القرار فقط ، كأن يقدم المدير على أخذ إجازة إدارية لفترة من الزمن مثلاً ، وعليه فهذه القرارات لا تفوض ، ولا تخضع لتأثيرات غير شخصية .

القرارات الاستراتيجية مقابل القرارات التشغيلية :

STRATEGIC VERSUS OPERATIONAL DECISIOS

تتخذ القرارات الاستراتيجية (التي يسميها بعضهم بالقرارات الاساسية) عادة في نطاق سلطة الادارة العليا ، وهي غالباً ما تتصف وتتميز بالاهمية والحداثة والتعقيد والشمولية وديمومة تأثيرها ، واتخاذها يتطلب دراسة وتحليلاً وجهداً كبيرين ، وهي لا تتكرر باستمرار ، وغالباً ما تتضمن متغيرات لا يمكن التحكم بها مثل ، تصرفات المنافسين ، والحالة الاقتصادية العامة . اذن تشمل القرارات الاستراتيجية المنظمة ككل ولا تنحصر في ادارة أو قسم معين ومثال ذلك انتاج سلعة

جديدة ، فتح سوق جديد ، دمج منظمة مع منظمة أخرى . وبوجه عام تقع القرارات الاستراتيجية ضمن التخطيط الطويل الأجل عادة .

أما القرارات التشغيلية (التي يسميها بعضهم بالقرارات الروتينية) فهي تهتم بأمور المنظمة اليومية ، وبالتالي فهي تقع ضمن التخطيط القصير الأجل ، وتتخذ عادة في المستوى الاداري الأول ، حيث يقوم الرؤساء في هذا المستوى بتطبيق سياسات المنظمة وقواعد العمل فيها ، وتختص في معالجة مشاكل روتينية متكررة كتوزيع العمل ، والشكاوى ، ومراقبة وضبط سير العمل التشغيلي اليومي ، وبالتالي فهي لا تحتاج الى دراسة وتحليل واسعين ، نظراً لتكرار نفس المواقف التي تعالجها . وعليه يمكن القول أن القرار التشغيلي يشتمل على قدر ضئيل وفرص محدودة جداً في ممارسة القرار المبدع والمستقل .

القرارات المحدودة مقابل القرارات غير المحدودة :

STRUCTURED VERSUS UNSTRUCTURED DECISIONS

أحد الفروق الرئيسية بين القرارات الاستراتيجية والقرارت التشغيلية هو عدم المحدودية . اذ لما كانت القرارات الاستراتيجية تتميز بالجدية والحداثة وعدم وجود قرارات سابقة عليها في الغالب ، فيمكن وصفها بأنها قرارات غير محدودة ، أي متحررة نسبياً من وجود قرارات مفروضة سابقة عليها ،وعلى النقيض من ذلك تكون قرارات الرؤساء في المستوى الاداري الأول (المشرفون) محدودة بطبيعتها ، اذ تخضع لقرارات سابقة اتخذت بخصوص سياسة المنظمة واجراءاتها وقواعد العمل فيها ... الخ . وفي لغة الحاسوب يشار الى القرارات غير المحدودة بالقرارات غير المبرمجة ، في حين أن القرارات المحدودة يشار إليها بالقرارات المبرمجة (روتينية متكررة) .

القرارات في ظل المخاطرة مقابل القرارات في ظل التاكد :

RESKED VERSUS CERTAINTY DECISIONS

بموجب هذا المعيار يمكن تصنيف القرارات ضمن مجموعتين هما :

١ . **قرارات في حالة التأكد** : هذه القرارات تتخذ في حالة التأكد التام بنوع وطبيعة المتغيرات التي تؤثر في القرار المنوي اتخاذه ، وعليه فنتائج القرار وتأثيره تكون معروفة بشكل مسبق .

٢ . **ألقرارات في ظل المخاطرة** : وهي القرارات التي تتخذ في ظل ظروف معروفة وهناك احتمال في حدوثها ، ودرجة الاحتمال معروفة نسبياً أيضاً ، وهذه الدرجة تكون متفاوتة من قرار الى قرار آخر . فهناك مثلاً قرار عائده كبير لكن درجة المخاطرة له كبيرة ، في حين هناك قرار آخر عائدة قليل لكن درجة المخاطرة المصاحبة له ضئيلة وهكذا .

القرارات المخططة مقابل القرارات الطارئة :

PLANED VERSUS EMERGENCY DECISIONS DECISIONS

تتصف القرارات الطارئة بدرجة عالية من الالحاح والاستعجال ، فهي تكون عادة مفاجئة نتيجة ظهور مشكلة طارئة تمارس ضغطاً على متخذ القرار ، الذي لا يجد متسعاً من الوقت ليجمع المعلومات والبيانات ويحللها كما هو الحال في الظروف العادية. لذلك تكون مثل هذه القرارات في الغالب قائمة على الخبرة والحدس والتخمين أكثر من البحث والتقصي والتخطيط . والقرارات الطارئة أحياناً يمكن أن تكون استراتيجية أو تشغيلية ، وهي تعبر عن التخطيط غير السليم في كثير من الحيان ، اذ كلما كان التخطيط جيداً قائماً على أسس تنبؤية رصينة ، قل عنصر المفاجأة والحاجة للقرارات الطارئة . وفي المنظمات التي لا تمارس التخطيط الجيد ،

يجد الرؤساء أنفسهم معتادين على القرارات الطارئة ، حيث تكون ظاهرة اعتيادية مألوفة لديهم وفي المنظمة ككل .

وعلى النقيض من ذلك هناك قرارات تتخذ في ضوء الدراسة والتحليل والتقصي وجمع المعلومات والحقائق عن طبيعة المشكلة وأبعادها . فهذه القرارت ليست طارئة ، وهي نتيجة حتمية للتخطيط السليم الذي لا يتعرض للمفاجآت الكثيرة ، حيث لا يمارس الوقت ضغطاً على متخذ القرار ، فيأتي القرار عقلياً قائماً على الدراسة الواعية المستفيضة لا عاطفياً قائماً على الحدس والتخمين .

قرارات المبادأة مقابل القرارات المحولة :

INITIATIVE VERSUS REFERRED DECISIONS

يتجنب بعض الرؤساء في المنظمات اتخاذ القرارات إلى أن يطلب منهم ذلك من جانب جهة أو من رئيس أعلى ، أو تحول لهم مشكلة من قبل مرؤوسيهم تحتاج الى حل، فالرؤساء هنا يكون عنصر المبادأة لديهم ضعيفاً ، فهم ينتظرون المشاكل لحين ظهورها ليعالجوها باتخاذ قرارات تدعى بالقرارات المحمولة . وعلى النقيض من ذلك هناك رؤساء هجوميون يبحثون عن المشاكل ويحاولون التنبؤ بها قبل حدوثها ليعالجوها ، كما يبحثون عن الفرص ليغتنموها ، ويتخذون قرارات دون أن يطلب منهم التصرف . هؤلاء الرؤساء يكونون في العادة من أصحاب الطموح ، ولديهم رغبة عالية في الانجاز ، وتكون قراراتهم ابتكارية ، ويطلق عليها القرارات الهجومية ، وهذا عكس الرؤساء الخاملين الذين يرغبون التزام جانب الزمان ويؤثرون السلامة (حسب اعتقادهم) ، والبقاء على ذلك حتى يحال اليهم قرار ، أو تجنب اتخاذ قرار أطول مدة ممكنة .

القرارات المتعلقة بمشكلة معينة مقابل القرارات المرتبطة بالفرصة السانحة :

PROBLEMATIC VERSUS OPPORTUNITY DECISIONS

يتخذ الرؤساء قرارات لحل مشكلة قائمة أو متوقعة ، في حين يتخذ آخرون قرارات في بعض الاحيان لاغتنام فرصة سانحة للنمو وزيادة الأرباح ، أو انجاز بعض الاهداف المفيدة ، وهنا تكون قراراتهم وتصرفاتهم ايجابية ، وفي غالب الاحيان ابتكارية . وتتوقف درجة استفادة المدير من الفرص السانحة المتاحة على عدد من الأمور مثل : دافعيته لمواجهة المخاطر ، وقدرته على التصرف والاستفادة من الفرصة عند حدوثها .

القرارات حسب مجال العمل أو التخصص :

DECISIONS ACCORDING TO SPECIALIZATION

تتحدد أنواع القرارات وفق هذا المعيار حسب المجال أو التخصص الذي يتم اتخاذ القرار فيه ، فهناك على سبيل المثال :

- قرارات انتاجية : وتتعلق بتحديد رقم الانتاج ، وحجمه ، وجودته ، وطرق الرقابة عليه .
- قرارات تسويقية : وتتعلق بتحديد السوق ، واختيار الحملة الاعلانية ، وتحديد السعر ... الخ .
- قرارات تمويلية : وتتعلق بتحديد نسب السيولة النقدية ، ومقدار رأس المال العامل ... الخ .
- قرارات أفراد : وتتعلق بتعيين ، ونقل ، واجازات العاملين .

- قرارات شرائية : وتتعلق بتحديد كمية الشراء المناسبة ، وتحديد مصادر الشراء ... الخ .
- قرارات تخزينية : وتتعلق بتحديد كمية المخزون ، وحمايته ... الخ .

عملية اتخاذ القرارات
THE DECISION MAKING PROCESS

عملية اتخاذ القرارات عبارة عن مجموعة من المراحل المتلاحقة والمترابطة مع بعضها البعض ، على شكل سلسلة يقوم بها متخذ القرار ومن يساعده ، وبشكل لا يمكن معه تقديم أو تأخير مرحلة عن أخرى . وقد وضع هذه المراحل المنظرون في مجال نظرية القرارات ، وأكدوا على ضرورة تبنيها للوصول الى القرار السليم قدر الامكان لتكون قراراتهم أكثر جودة ، فهي عبارة عن قواعد إرشادية توضع لهم خطة عملهم حيال اتخاذ القرار . ونعرض فيما يلي هذه المراحل تباعاً :

١ . ادراك وتحديد المشكلة ، والفرص السانحة :
DEFINITION OF THE PROBLEM AND OPORTUNITIES

على جميع الرؤساء متخذي القرارات أن يكونوا مدركين للمشاكل والفرص السانحة في منظماتهم كمتطلب أساسي نحو اتخاذ قرارات فعالة ، ويعتمد إدراك المشكلة أو الفرصة الى حد كبير على دافعية الرئيس متخذ القرار نحو ادراكها ، واستخدام بعض الوسائل المساعدة التي تقدم له العون في سبيل ذلك . للأسف يغيب عن ذهن عدد كبير من متخذي القرارات هذا الجانب الهام وهو عدم ادراك وجود مشكلة أو فرصة سانحة بالمرة ، فعلى سبيل المثال يؤدي التغير التكنولوجي السريع

الى أن تتعرض منتجات المنظمة للتقادم (خاصة في البلدان النامية) ، وعلى الرغم من ذلك يظل المديرون غير مدركين لما سوف يواجه المنظمة من متغيرات ومواقف مستقبلية ، إن هذا الأمر يجعل هناك شبحاً من الخوف المستمر لما سوف يواجه المنظمة من متغيرات ومواقف مستقبلية ، والحل الأكيد لذلك ، هو أن يدرك مديرو المنظمة لما سوف يحدث في المستقبل ، وهذا يجعل مسألة الكشف المبكر عن المشاكل والفرص من المسائل الهامة . فالمدير الناجح هو الذي يدرك ويعي المشاكل والفرص قبل حدوثها بدلاً من تجنبها ، وعليه أن يأخذ هذين الامرين التاليين بعين الاعتبار والحسبان :

أ . الادراك الواضح للأهداف المطلوبة ، والتوقعات المحتملة ، والمعايير المراد انجازها بشكل واضح وجيد .

ب . ضرورة وجود نظام فعال لاسترجاع المعلومات ، من أجل اكتشاف الانحرافات عن المستويات المطلوبة أو المتوقعة ، وأن يحصل المدير على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المتغيرات البيئية المؤثرة في النشاط وتنفيذ الخطة .

ولا شك أن التخطيط الفعال الذي يحدد الأهداف ، والاستراتيجيات ، والسياسات ، والاجراءات ، والطرق ، والقواعد بوضوح ، يسهم الى حد كبير في مساعدة متخذ القرار في عملية الادارك التي نقصدها .

من خلال ما تقدم يتضح لنا أن نظام استرجاع المعلومات شيء أساسي في ادراك المشكلة أو الفرصة ، فعندما يوضح هذا النظام وجود مشكلة ما ، فإن صانعي القرارات الجيدين يبدأون في إثارة الأسئلة والاحتمالات اكثر من القفز الى النتائج ، أو إلقاء اللوم على الآخرين في حدوث المشكلة . فهم يسألون مثلاً كيف ومتى وأين حدثت المشكلة ، وما هي المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي سببتها ومرتبطة

بها ، وهذه الأسئلة تدعى بالكشف المبدئي عن الأسباب ، حيث يتم في النهاية على ضوئها تعريف المشكلة بوضوح . وينصح عند تحديد وتعريف المشكلة عدم تحديد نتائج متوقعة ، وإلا كان ذلك قيداً على محاولات البحث عن الحلول البديلة .

يمكن القول أخيراً أن مرحلة إدراك وتحديد المشكلة ، إنما هي تعبير في الواقع عن التعرف على جميع جوانب المشكلة أو الموضوع الذي سيتخذ حياله القرار ، وهذا بلا شك يتطلب جمع معلومات وبيانات كافية ووافية يوفرها نظام جيد للاتصالات والمعلومات ، مما يساعد الى حد كبير على فهمها ومعرفتها وتحديدها بشكل واضح ودقيق نسبياً . وبوجه عام هناك ثلاثة أنواع من المشاكل تصنف ضمن ثلاث مجموعات هي :

أ . **المشاكل المتكررة** : وهي التي يتكرر حدوثها دائماً ولها علاقة بالأعمال والأمور اليومية ، كالتأخر عن الدوام الرسمي صباحاً على سبيل المثال .

ب . **المشاكل الحيوية** : وهي التي تتعلق بأمور التخطيط ورسم السياسات ... الخ وتسعى المنظمة من خلالها الى تحقيق الأهداف .

ج . **المشاكل الطارئة** : وهي التي تحدث بشكل عرضي أو مفاجئ لسبب داخلي أو خارجي ، كتأخر المواد الأولية المشحونة بحراً بسبب العواصف .

ونود الاشارة أخيراً في هذا المجال وهو المرحلة الأولى في عملية اتخاذ القرار ، الى عدم السرعة في دراسة المشاكل ، وعدم ربطها بمشكلة سابقة لها نفس الاعراض ، فقد تكون هذه الأعراض متشابهة ، لكن الاسباب التي أدت الى حدوث كل منها مختلفة .

٢ . تحليل المعلومات والبيانات DATA ANALYSIS :

بعد إدراك ومعرفة وتحديد المشكلة أو الفرصة السانحة . تأتي المرحلة الثانية من مراحل عملية اتخاذ القرار ، وهي تحليل هذه المعلومات التي جمعت . ويمكن القول أن التحليل يعتمد في الوقت الحاضر ليس على الخبرة الشخصية فحسب ، بل يعتمد على بعض النماذج الرياضية الكمية ، وبعض هذه النماذج ذات درجة عالية من التقنية قد لاتتوفر لدى متخذ القرار ، الذي عليه في هذه الحالة الاستعانة بمستشارين أخصائيين في هذا المجال ، يقدمون له المعونة التي يحتاجها ، فمتخذ القرار عليه أن يستفيد من خبرة هؤلاء حتى ولو كانت لديه خلفية جيدة عن الرياضيات ، وعدم اعتماده بشكل تام على مهاراته التحليلية في هذا المضمار ، وسوف نتعرض لبعض هذه النماذج الرياضية بشيء من الايجاز فيما بعد .

٣ . وضع الحلول البديلة :

DEVELOPING ALTERNATIVE SOLUTIONS

هذه هي المرحلة الثالثة من مراحل اتخاذ القرار ، فالمقصود بالبديل هنا الحل أو الوسيلة الممكنة المتاحة أمام متخذ القرار ، من أجل حل المشكلة أو الاستفادة من الفرصة السانحة ، وعليه يمكن القول أن الحل أو البديل هو إمكانية محتملة يمكن أن يعتمد عليها متخذ القرار في عملية التفاعل مع المشكلة أو الفرصة . وبالطبع لا ننسى أن متخذ القرار الجيد هو الذي لايقتنع بوجود حل واحد للمشكلة أو وسيلة واحدة لاغتنام الفرصة المتاحة ، فهناك العديد من المديرين وللسهولة وللسرعة يضعون بديلاً واحداً ، فوضع اكثر من بديل عمل خلاق وأسلوب أفضل في اتخاذ القرار ، وخاصة اذا ما ارتبط موضوع القرار بأمر هام ومعقد . وعند وضع الحلول البديلة يمكن

لمتخذ القرار أن :

أ . يبحث عن حلول من خلال تجاربه السابقة لمواقف مماثلة قام بالتفاعل معها في الماضي ، وهذا الأمر يعتمد على ذاكرته بشكل أساسي .

ب . يقتبس حلولاً ناجحة قام بوضعها الآخرون في مواقف شبيهة ، مع تعديلها بما يتماشى مع الموقف الذي واجهه .

ج . يستعين بخبراء استشاريين لديهم حلول جاهزة أحياناً .

د . يبتكر حلولاً معتمداً في ذلك على خبرته وممارسته العملية ، وبالطبع هذا يستغرق وقتاً .

٤ . تقييم البدائل وانتقاء الحل الأنسب :

ALTERNATIVES EVALUATION AND CHOOSING THE BEST

في عملية تقييم البدائل لاختيار البديل (الحل) الأفضل ، هناك سؤال يطرح نفسه ، كيف تتم عملية المفاضلة من أجل الاختيار الأنسب ؟ لا شك أن عملية المفاضلة والتقييم تحتاج الى معايير تحكم عملية الانتقاء ، فعلى سبيل المثال عندما يقرر مجلس ادارة إحدى الشركات المساهمة إعادة تمويلها ، فهذا يعني أن الشركة تحتاج الى تمويل مالي إضافي ، وهنا يكون أمام مجلس ادارتها حلان أو بديلان هما : الأول طرح أسهم جديدة للاكتتاب العام ، والثاني اللجوء الى القروض المصرفية ، فأي البديلين أفضل في هذه الحالة ؟ فإذا كان الاهتمام الأول لأصحاب الشركة هو نمو وتطوير الشركة وتوسيع أعمالها ، فمن الطبيعي أن يتخذ مجلس الادارة قراراً باختيار الحل الأول ، أما اذا كان الاهتمام هو الإبقاء على سيطرة الملاك الأصليين على

الشركة ، فمن البديهي أن البديل الثاني هو الأفضل .

في المثال السابق وضعنا معياراً واحداً ، لكن في الواقع العملي يكون هناك أكثر من معيار ، وهذه المعايير يجب تثقيلها أي تحديد قيمة رقمية تحدد مدى أهمية كلّ معيار ، والبديل الأفضل هو الذي تتوفر فيه المعايير ذات الأهمية أو الاوزان الأكثر . وهنا لا بد من الاشارة الى ضرورة تعريف وتوضيح المعايير بشكل واضح ومفهوم ، لتكون عملية المفاضلة قائمة على أساس صحيح . كما لا بد من الاشارة الى ضرورة تقدير النتائج الايجابية والسلبية لكل قرار ، وهذا يعني أن المعايير تتكون من قسمين الأول ايجابي والثاني سلبي ، ومن أمثلة المعايير المستخدمة في عملية المفاضلة : التكلفة ، الوقت ، درجة المخاطرة ... الخ وهنا لا بد من التنويه الى أن عملية وضع البدائل واختيار البديل الأنسب ، لا تتم بمنأى عن البيئة الخارجية والداخلية وظروفهما والمتغيرات في كلتيهما ، ومن المتغيرات (العوامل)الحالة الاقتصادية ، والاجتماعية ، والسياسية ، وإمكانات المنظمة المالية ومستوى كفاءة العاملين ، والتكنولوجيا والمنافسة .. الخ . وبوجه عام يجب على متخذ القرار عند اختياره للبديل الأنسب ، أن يضع في اعتباره أن البديل الذي اختاره هو أكثر البدائل التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة ، بمعنى أن نظرة متخذ القرار يجب أن تكون كلية وليست جزئية ، وهذا يعني أن عملية الابتعاد عن أي بديل لا يحقق المصلحة العامة ، وإن كان البديل يحقق فائدة كبيرة للادارة أو القسم الذي يرأسه .

٥ . وضع القرار حيز التنفيذ ومتابعته وتقييمه :

MANSUREMENT AND EVALUATION

بعد اختيار البديل يقوم متخذ القرار بشرح قراره للمنفذين ، ويسمع رأيهم، ويرد

على استفساراتهم ، وعليه أن يخلق لديهم الرغبة في تنفيذه ويشعرهم أن القرار قرارهم ، والنجاح في تنفيذه يعتمد عليهم بشكل أساسي ، وهنا يمكن القول أن القرار قد انتقل من السلطة التي اتخذته الى الجهة المنفذة بالصورة الصحيحة التي قصدتها تلك السلطة ، وبعد وضع القرار حيز التنفيذ ، لا بد للجهة التي اتخذته من أن تتابع تنفيذه من أجل التعرف على العقبات التي تصادف التنفيذ ، وكذلك التعرف على أوجه النقص فيه للعمل على تذليلها وتلافيها . يتضح من ذلك أن المتابعة والتقييم يلعبان دوراً هاماً في نجاح القرار وتحقيق هدفه ، حيث يجب على متخذ القرار أن يتابع التنفيذ أولاً بأول وبشكل مرحلي ، لأن المتابعة المرحلية تساعده في اكتشاف الانحرافات ساعة وقوعها ومعالجتها فوراً ، كما تساعده في اكتشاف بعض الأمور التي غابت عنه عند اتخاذ القرار ، ليتدخل في الوقت المناسب ويعالجها ، وفي عملية التقييم النهائي ، لا شك أن متخذ القرار يضع معايير لمقارنة الانجاز الفعلي بها ، ليحدد مستوى النجاح الذي حُقق من خلال عملية تنفيذ القرار .

الرشد المحدود في عملية اتخاذ القرارات :

هناك مقولة معروفة في مجال اتخاذ القرارات مفادها ، أنه نادراً ما تكون القرارات الادارية كاملة الرشد ، ذلك لأن المديرين يتخذون قراراتهم الادارية في بُيئة خارجية وداخلية عواملها لا تتصف بالثبات بل بالتغير الدائم والمستمر ، هذا الى جانب أن القرار الاداري الذي يتخذه المدير ، لا بد وأن يتأثر بالجوانب الشخصية التي يتصف بها . لذلك يمكن القول ما أشار اليه "سيمون" صاحب نظرية اتخاذ القرارات الادراية ، أن القرارات الادارية تتصف بالرشد المحدود ، حيث هناك عوامل كثيرة ومتعددة تحول دون وصول المدير الى الرشد الكامل ، ومن هذه العوامل على سبيل

المثال وليس الحصر ما يلي :

- عدم إدراك المشكلة بشكل جيد .
- الامكانات المحدودة في جمع وتحليل المعلومات .
- نقص الخبرة والمعرفة الشخصية لدى متخذ القرار .
- درجة التغير في العوامل البيئية الداخلية والخارجية .
- المحددات الانسانية (الابعاد الشخصية) لدى متخذ القرار التي تؤثر في موضوعية قراره ، والتي سنعرضها لاحقاً .

يتضح لنا أن على متخذ القرار السعي للوصول الى أعلى درجة من الرشد عند اتخاذه لقراراته ، ذلك لأن المديرين لا يستطيعون الوصول الى الرشد الكامل ، بسبب وجود محددات اقتصادية ، وسياسية ، وقانونية ، واجتماعية ، ونفسية يعملون في ظلها ، فالمديرون عليهم التعايش مع هذه المحددات المفروضة عليهم عند اتخاذهم للقرارات ، للوصول الى درجة عالية من الرشد قدر الامكان .

الأبعاد الشخصية المؤثرة في اتخاذ القرارات الادارية
PERSONAL DIMENSIONS OF MANAGERIAL DECISIONS

من المتعارف عليه وجود فروق في قدرة المديرين على اتخاذ القرارات ، وذلك بسبب الاختلافات الموجودة في خصائصهم الشخصية ، وعلى ذلك فقد يصل مديران

الى نتائج عكسية بالرغم من اعتمادهما على معايير ومعطيات موحدة لتقييم موقف محدد. ونناقش فيما يلي الصفات الشخصية التي تؤثر في قرارات المديرين التي يتخذونها ، وتؤدي في كثير من الاحيان الى نتائج وقرارات مختلفة :

١ . مستوى الذكاء INTELLECTUAL CAPACITY:

لا شك أن مستوى الذكاء العالي لدى المدير له تأثير في كفاءة القرارات التي يتخذها ، لأن هذا المستوى يؤهله للحكم على الأمور بشكل سليم ، وبالتالي يمكنه من اتخاذ قرارات أكثر فاعلية وسلامة من المدير الذي يكون مستوى ذكائه عادياً . وعليه يمكن القول أن الذكاء ذو علاقة ايجابية بأداء المدير الاداري ، وهذه العلاقة لا شك أنها معقدة لأبعد الحدود ومن الصعب قياس نتائجها .

٢ . التعليم والخبرة EDUCATION AND EXPERINCE :

كلما كان القرار أكثر تعقيداً زادت أهمية أن يكون لدى متخذ القرار ذخيرة كبيرة من المعرفة والخبرة والمعلومات التي يمكن أن يستقي منها ما يشاء ، لذلك يعتبر التعليم والخبرة والمعلومات ، عناصر أساسية في المساعدة علي ايجاد درجة عالية من الرشد في اتخاذ القرارات . ويجب أن نلاحظ أن مستوى التعليم والخبرة غير مرتبط بعدد سنوات الدراسة والممارسة بشكل مباشر فحسب ، بل مرتبط بدافعية الفرد للاستفادة والتعليم واكتساب الخبرة والمهارة ، فالدافعية هي الاساس في هذا المجال . ونود الاشارة في هذا المقام الى أنه في بعض الحالات يكون للخبرة الكبيرة والعميقة أثر سلبي على القرار ، فهناك بعض الحالات يصبح فيها المديرون ذوو الخبرة العالية أسرى لخبراتهم السابقة ومقيدين بها ، حيث يتخذون قراراتهم على أساس النجاحات

التي حققوها في الماضي ، في حين قد تستدعي الظروف الراهنة ابتكارات جديدة وكسر التقليد الذي درجوا وأعتادوا عليه .

٣ . الادراك ، القيم ، والاتجاهات :

PERCEPTION, VALUES, AND ATTIUDES

التصور والادراك : قد يرى أحد المديرين مجموعة العمال في نظره ، على أنهم أناس مستغلون يسعون الى تحقيق المكاسب الشخصية بأقل قدر من الجهد والعمل ، وينبغي مراقبتهم بشدة ، وتهديدهم باستمرار حتي يكونوا منتجين . بينما هم في نظر مدير آخر كائنات بشرية من دم ولحم ، لهم أحاسيس ومشاعر ، يجب احترامها ، وتنتظر الشخص ذا المهارة القيادية الذي يستطيع أن يحفزها ويفجر طاقاتها الكامنة ، ويوجد لديها الدافعية الذاتية نحو العمل ويجعلها تتفانى في رفع الكفاءة الانتاجية ، لا شك أن هاتين المجموعتين من العمال ليستا الا نفس المجموعة الواحدة بذاتها لكن النظرة اليها قد اختلفت . إن الاختلاف في مدى التصور والادراك بين المديرين ، يجعل قراراتهم متباينة حيال المواقف والظروف نفسها . فالمدير ذو القدرة الجيدة على التصور والادراك الصحيح للأمور ، يكون أكثر قدرة على التعرف والاحاطة بالمشاكل والفرص من الآخرين ، ويكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات أفضل .

- **القيم والاتجاهات** : الاتجاه هو النزعة أو الميل المسبق لدى المدير نحو تقييم الاشياء بطريقة تتجانس أو تتعارض مع القيم التي يؤمن بها ، وهذا بلا شك يؤثر الى حد كبير في قراره المتخذ . واتجاهات المدير تقوم على عنصري الاعتقاد والعاطفة ، بحيث يمكن القول معه أن القيم التي يؤمن بها الفرد ، لا شك أنها هي

التي تشكل اتجاهاته نحو المواقف التي واجهها ، وبالتالي تؤثر في قراراته المتخذه حيالها .

٤ . العوامل الدافعة والعاطفية :

MOTIVATIONAL AND EMOTIONAL FACTORS

التصرف هو لب اتخاذ القرار ، وقد يتطلب في بعض الاحيان أن يخاطر المدير بسمعته أو مركزه ، وأحياناً بمستقبله ، لذلك ينبغي أن تكون لدى المدير الشجاعة والدافعية والثقة بنفسه أكثر مما لدى غالبية الناس ، ليكون راغباً في تبني تلك المخاطرة. فالمدير الذي يؤمن بسياسة الحل الوسط ، والمدير الذي لديه الحاجة للانتماء بشكل تدفعه لاتخاذ قرارات ترضي الاخرين بعيداً عن قناعته وبعيداً عن الموضوعية ، لا شك أن قراراته ستكون بعيدة كل البعد عن صفة الرشد ، حيث تبعده هذه الجوانب العاطفية والدافعية عن واجبه الحقيقي عند اتخاذ القرار ، وتفسد تصوره وادراكه لحقيقة الأمور . كذلك المدير الذي لديه حاجة كبيرة للأمان والسلامة يخضع لنفس التأثير ، طالما أن معظم القرارات تنطوي على درجة من المخاطرة . وعلى النقيض من ذلك فأن المديرين الذين يشعرون بحاجاتهم لانجاز ولاثبات القوة ، يشعرون عادة بالرضى عند اتخاذهم لقرارات حاسمة ، ويجدون اتخاذ القرار عملاً ممتعاً ، فهو تعبير عن قوتهم ، وعلامة من علامات مركزهم وأهميتهم في المنظمة والمجتمع .

٥ . الشخصية : PERSONALITY

المدير الذي يعرف حقيقة قدراته وإمكاناته ، ويدرك ما يريده ، ولديه الشجاعة الكافية للتصرف وحسم الأمور ، لا شك سيكون لديه الاستعداد الكافي لاتخاذ

قرارات أكثر رشداً من المدير المندفع IMPULSIVE. فالمدير الذي يتصف بهذه الشخصية لا شك مع مرور الأيام سيتخذ قراراته دون تقصي للحقائق ، ودون تحليل كاف للأمور . كذلك المدير الذي لا يملك الشجاعة الكافية لحسم الأمور ، واتخاذ القرار في الوقت المناسب ، ويكون شديد الحرص والاهتمام بالتفصيلات التي لا لزوم لها ، ويؤجل ويماطل في اتخاذ قراراته ، لا شك أنه سيفقد الفرص ، ويترك المواقف والمشكلات تتردى الى الأسوأ ، بسبب حاجته العاطفية للتقليل من المخاطر . وبوجه عام يمكن القول إن المدير الذي يدرك ذاته تكون لديه القدرة على السيطرة على مكونات شخصيته السلبية ، ويكون لديه قدرة على اتخاذ قرارات أكثر رشداً من غيره من المديرين .

أنماط اتخاذ القرارات
DECISIONS MAKING PATTERNS

هناك عدة أنماط تنتهجها بعض المنظمات وبعض المديرين عند القيام باتخاذ القرارات الادارية ، هذه الأنماط سنأتي على شرح بعضٍ منها على سبيل المثال وليس الحصر كنماذج للتوضيح :

المركزية واللامركزية :
CENTRALIZATION AND DECENTRALIZATION

تتبع بعض المنظمات الأسلوب التقليدي في اتخاذ القرارات ، الذي يقوم على أساس من المركزية الشديدة والاعتماد علي الشكل الرسمي والسلطة القانونية ، أكثر

من الاعتماد على عملية اتخاذ القرار ذاتها وفاعليتها . في حين تدفع منظمات أخرى الى أدنى مستوى اداري ، حتى يتمكن كل مستوى من اتخاذ قراراته بشكل مناسب وملائم، وهذا ما يدعى بلامركزية اتخاذ القرار . لا شك أن النمط اللامركزي هو الأكثر فاعلية في تنمية المهارات الادارية وهو الذي يفضله الكثيرون ، لأنه يتطلب أن يتحمل أكبر عدد ممكن من المديرين مسؤولية اتخاذ القرار ، مما يصقل ويحسن من مهاراتهم الادارية والقيادية ويعودهم التصرف السليم حيال المواقف التي تواجههم . وفي مجال مركزية اتخاذ القرار ، نود الاشارة في هذا المقام إلى ما يسمى بالقرار الفردي INDIVIDUAL DECISION، الذي تكون سلطة اتخاذه متركزه بيد رئيس واحد دون مشاركة مرؤوسيه له ، هذا النمط معروف بالنمط التقليدي أو الكلاسيكي في تخاذ القرارات الذي أكدت عليه النظرية الكلاسيكية في الادارة التي مر معنا شرحها سابقاً ، هذا النمط لا تؤيده النظرية الادارية الحديثة التي تعتمد على المشاركة والعمل الجماعي . لكن بالرغم من ذلك هناك حالات ينفع معها القرار الفردي ، وفيما يلي أمثلة عنها على سبيل المثال وليس الحصر :

- عندما تطلب طبيعة المشكلة حلاً وقراراً بما يسمى بحالات الطوارىء .
- وجود تعارض بين المصلحة العامة والمصلحة الذاتية لمن يشارك في اتخاذ القرار .
- الحالات الروتينية المتكررة .
- عندما تكون خبرة المشاركين في اتخاذ القرار محدودة وقليلة .

الاستشارة CONSULTATION :

يعتمد اتخاذ القرار هنا على قيام متخذ القرار بأخذ رأي جهة استشارية ، تقدم له النصح والمشورة للوصول الى الحل المناسب ، هذا النمط في الواقع هو نمط القرار الفردي مع تعديل قائم على أساس التشاور مع أصحاب الخبرة والمعرفة ، لكن سلطة

اتخاذ القرار في النهاية تبقى في يد صاحب القرار الأصلي ، أو صاحب السلطة في اتخاذ القرار .

المشاركة : PARTICIPATION

من خلال التجربة والممارسة تعلم الكثيرون من المديرين إشراك مرؤوسيهم في اتخاذهم للقرارات ، مهما كان المستوى الوظيفي لهؤلاء المرؤوسين . لقد أثبتت التجارب أنه من الأفضل منح المرؤوسين فرصة المشاركة برأيه عند اتخاذ القرار ، حتى يكون مقبولاً من قبله ويكون راضياً عنه . إن القرار الذي يشترك فيه المرؤوسون ينظر اليه من جانبهم على أنه حصيلة تفكيرهم ، وبهذا الشكل نجدهم يبذلون قصارى جهدهم في العمل لتنفيذه على الوجه الأنسب ، ويشعرون بمسؤولية تحمل النتائج المترتبة عليه ، وإن كانت المسؤولية الأساسية تقع على رئيسهم . إن المشاركة في اتخاذ القرار وسيلة ناجحة لجعل القرارات أكثر فاعلية ، فهي تسمح للمرؤوسين أن يحققوا ذاتهم وسد احتياجاتهم النفسية وتنمية قدراتهم . وتعتمد المشاركة على عدة وسائل يمكن أن يلجأ إليها المدير ، ومن أهمها عقد اجتماعات مع مرؤوسيه ، المقابلة الشخصية الفردية مع من لهم علاقة بالمشكلة موضوع القرار ، والاتصال الهاتفي عندما يتطلب القرار السرعة في اتخاذه أو بسبب البعد الجغرافي . وكذلك يمكن أن يلجأ المدير الى أسلوب الاستفسار الكتابي ، لتزويده بالمعلومات والآراء والمقترحات ، التي تساعده على اتخاذ القرار بشكل أنسب ، وبوجه عام يعتبر أسلوب عقد الاجتماعات المباشرة بين الرئيس ومرؤوسيه هو الأجدى والأفضل ، وهنا على الرئيس أن يشجع مرؤوسيه على أن يدلوا بآرائهم بحرية ، وأن يسعى الى إثارة أفكارهم ، وتزويدهم بمعلومات كافية عن طبيعة الموضوع أو المشكلة التي يدور حولها اتخاذ القرار .

القرارات الجماعية : GROUPS DECISIONS

إن أبرز من طبق هذا النمط هو الادارة اليابانية ، التي اعتبرت القرار الجماعي هو أساس ونهج للعمل الاداري داخل المنظمة اليابانية ، فبموجب هذا النمط يساهم أكثر من فرد في اتخاذ القرار ، أي كل من له علاقة مباشرة بموضوع القرار المتخذ بشكل مباشر ، حيث يكون لكل منهم صوت واحد ، والاغلبية هي القاعدة التي تحكم اتخاذ القرار ، وفي هذه الحالة تقع مسؤولية القرار على جميع من ساهم في اتخاذه . وعلى الرغم من انتقاد النظرية الأمريكية في الادارة لهذا النمط على أنه يستغرق وقتاً طويلاً في اتخاذ القرار ، ومن الصعوبة بمكان الوصول الى رأي جماعي ، إلا أن الواقع العملي في المنظمة اليابانية أثبت غير ذلك ، وحقق نجاحاً وأعطى دفعة كبيرة للعمل الجماعي ، فالنمط الجماعي في اتخاذ القرار يحقق منافع كثيرة أهمها مايلي :

- تنوع المعلومات لدى أعضاء الفريق يسمح باتخاذ قرار أفضل .
- يلقى القرار التأييد الكبير عند تنفيذه .
- تعزيز الاتصالات والتشاور والنقاش بين جماعة العمل .
- درجة التنسيق عالية .
- تنمية روح التعاون والعمل الجماعي .
- رفع الروح المعنوية والانتماء للعمل والمنظمة .

ونود الاشارة في هذا المجال الى أن نمط المشاركة في اتخاذ القرار (وفق ما أوضحناه سابقاً) لا يعتبر هو نفسه نمط القرارات الجماعية . فبموجب نمط المشاركة لا يترتب على المرؤوسين مسؤولية ، لأن المسؤولية تقع أولاً وأخيراً على الرئيس صاحب السلطة في اتخاذ القرار ، في حين أن النمط الجماعي تقع المسؤولية بموجبه على عاتق كل من ساهم في اتخاذه .

اللجان COMMITTEES

تعتبر اللجان المشكلة لدراسة موضوع معين أو مشكلة معينة وجمع معلومات عنها وبيان الرأي لاتخاذ القرار المناسب ، نمطاً من أنماط اتخاذ القرارات وصورة من صور المشاركة ، وهذه اللجان منها ما هو استشاري يقتصر دورها على تقديم الرأي والنصح ، ومنها ما هو تنفيذي ، حيث تفوض السلطة الكافية لاتخاذ القرار . والمشكلة في عمل اللجان هو اعتمادها على الحل الوسط نتيجة الاختلاف الذي قد يحدث بين آراء أعضاء اللجنة .

تحسين القرارات الادارية وزيادة فاعليتها

IMPROVING MANAGERIAL DECISIONS

يستطيع المديرون تحسين جودة قراراتهم بتطبيق بعض الارشادات والمقترحات التي قدمها لهم المنظرون في هذا المجال ، مع الاشارة الى أنه لما كان متخذو القرارات يستخدمون أساليب مختلفة ، وطبيعة المواقف التي يواجهونها مختلفة أيضاً ، فمن المستحيل وضع طريقة نموذجية يمكن أن يتبعها جميعهم ، من أجل تحسين قراراتهم ، لذلك يكتفى بتقديم بعض الارشادات ، التي يمكن أن تجعل من قراراتهم اكثر فاعلية . وفيما يلي بعض من هذه الارشادات :

١. إسأل نفسك الأسئلة التالية :

أ. من : من الذي سيشارك في اتخاذ القرار ، ومن الذي سينفذه ، ومن الذي

سيتحمل نتائجه .

ب. ما : ما هي المعلومات والبيانات المتوفرة ، ما هي المعلومات والحقائق الناقصة ، ما هي النتائج المحتملة سواء الفوائد أو الاضرار ، ما هي البدائل المحتملة للقرار .

جـ . أين : أين يمكن الحصول على المعلومات والبيانات .

د . متى : متى يتخذ القرار بشكل يكون ملائماً ، متى يطلب من المرؤوسين تنفيذ القرار ، متى تبدأ متابعة التنفيذ .

هـ . كيف : كيف يتم اتخاذ القرار من حيث النمط والأسلوب ، كيف يتم شرح القرار وتبليغ تنفيذه للمرؤوسين .

٢. لزيادة الموضوعية في القرار حاول أن تتجنب الجوانب الشخصية .

٣. من خلال التخطيط الواعي ، خفض عدد القرارات التي يتم تحويلها اليك من مرؤوسيك ،وتشجعهم على أن يقوموا باتخاذ القرارات العادية والروتينية ، لتفرغ نفسك للقرارات الهامة والحساسة .

٤. تابع وبشكل مستمر التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية ، ولتكن لديك معلومات عنها .

٥. حاول قدر الامكان أن تكون قراراتك قائمة على مبدأ المشاركة والتشاور والتعاون .

٦. راعي الوضوح في كل مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرارات ، سواء عند تحديد المشكلة ، أو وضع معايير المفاضلة ... الخ .

٧. تأكد من أن المشكلة التي تبحث عن حل لها ، هي المشكلة التي ينبغي أن تنال الأولوية في اهتمامك .

٨. لا تعتمد على وجود حل واحد للموضوع أو المشكلة التي ستتخذ قرار حيالها.

٩. حاول أن تكون قراراتك إبداعية ابتكارية قدر الامكان ، أي لا تعتمد بشكل أساسي على حلول سبق لك أن تبنيتها في قرارات سابقة إلا عند الضرورة .

١٠. اعتمد على الاساليب الكمية في عمليات تحليل المعلومات والبيانات .

١١. تبنى مبدأ المرونة ، بمعنى آخر ضع في اعتبارك تعديل القرار المتخذ ، عندما تستجد أمور تقتضي ذلك .

١٢. لا تفترض أن حل المشكلة قد انتهى بمجرد اتخاذ القرار ، إذ لا بد من متابعة التنفيذ من أجل التعديل والتكيف مع المستجدات .

١٣. كون لنفسك بنكاً للمعلومات (سجل ، حاسوب) تخزن فيه معلومات متنوعة توفرها لنفسك عند الحاجة والطلب .

١٤. استفد من أخطاء الماضي وحاول عدم الوقوع فيها ثانية .

١٥. كن واثقاً من نفسك ، واجعل لديك القوة والشجاعة على حسم الأمور وعدم تأجيلها ، وتحمل مسؤولية قرارك .

١٦. لا تستعجل في اتخاذك للقرار إلا في الحالات الطارئة .

١٧. القرار الجيد هو الذي يأخذ في اعتباره انعكاسه على الجانب الانساني ، فلا تنس أن من سينفذه بشر وليسوا بآلات تدار حسب الرغبة .

نماذج وأساليب اتخاذ القرارات
DECISIONS MAKING MODELS AND TECHNIQUES

تصنف نماذج اتخاذ القرارات ضمن نموذجين سنأتي على شرح كل منهما فيمايلي:

اولاً : النموذج الوصفي THE DESCRIPTIVE TECHNIQUE:

وهو الذي يعتمد على التقدير والتخمين الشخصي في حساب النتائج المتوقعة الايجابية والسلبية لكل بديل على حدة ، والمفاضلة بينها واختيار أنسبها وفق المعايير المحددة*، والتي هي عبارة عن عوامل وعناصر تدخل في تركيبه ، حيث يعطى لكل معيار أو عامل وزن يبين مدى أهميته . يتسم هذا النموذج بعدم دقته واعتماده على الخبرة والرأي الشخصي لمتخذ القرار ، ومدى المامه بالمتغيرات المؤثرة في قراره وظروفه النفسية ، ومدى تحيزه لبعض المعايير .

ثانياً : النموذج الكمي : THE QUANTITATIVE TECHNIQUE

يعتمد هذا النموذج في اتخاذ القرارات على استخدام الاساليب الكمية ، وتحديد النتائج المتوقعة من كل بديل ، بعيداً عن العوامل الشخصية في عملية التقييم والمفاضلة واختيار البديل ، وقد ساعدت الحاسبات الآلية في استخدام هذا النموذج وتطويره . وسنعرض هنا بعض الاساليب المعروفة بشكل موجز :

أ. نقطة التعادل : BREAK EVEN POINT

ويقصد بها مستوى الانتاج أو العمل الذي يتساوى عنده التكاليف الكلية للانتاج والعمل مع الايرادات الكلية ، حيث عند هذه النقطة أو هذا المستوى لا يكون هناك ربح أو خسارة . ولحساب هذا المستوى أو هذه النقطة يتطلب منا الأمر الالمام بالامور التالية :

- **التكلفة الثابتة** : وهي النفقات التي تدفعها المنظمة وتتحملها سواء أنتجت أم لم تنتج ، ومهما بلغ حجم الانتاج وكميته مثل ، الايجار ، استهلاك الآلات ، الرواتب .

- **التكلفة المتغيرة** : وهي النفقات التي تدفعها المنظمة في سبيل تحقيق رقم انتاج معين ، وهي تتغير بتغير هذا الرقم بالارتفاع أو الانخفاض مثل ، المواد الاولية ، النقل ، التغليف .... الخ .

- **التكاليف الكلية** : وتتمثل أو تتكون من التكلفة الثابتة + التكلفة المتغيرة.
- **الايراد الكلي** : ويحسب عن طريق ضرب عدد الوحدات المباعة بسعر بيع الوحدة .
- **الارباح** : وتحسب عن طريق طرح التكاليف الكلية من الايراد ، وهنا يجب أن تكون الارباح أكبر من التكلفة ، وإلا كانت النتيجة خسارة .

بعد الالمام بهذه الامور المشار اليها أعلاه تحسب نقطة التعادل بوساطة طريقتين هما :

١. **الطريقة المحاسبية** : وتحسب نقطة التعادل بموجبها بوساطة أسلوبين :

أ. الوحدات المنتجة ، وتحسب بموجب المعادلة التالية :

$$\frac{\text{اجمالي التكاليف الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكاليف المتغيرة للوحدة}}$$

ب. قيمة الوحدات المباعة وتحسب بموجب المعادلة التالية :

$$\frac{\text{اجمالي التكاليف الثابتة}}{1 - \dfrac{\text{التكاليف المتغيرة للوحدة}}{\text{سعر بيع الوحدة}}}$$

وفيما يلي مثال مبسط نوضح فيه كيفية الحساب :

بافتراض أن :

التكلفة الثابتة : ٣٠٠٠٠ دينار .

التكلفة المتغيرة : ٤٠٠٠٠ دينار

عدد الوحدات المباعة : ٨٠٠٠ وحدة

سعر بيع الوحدة : ١٠ دنانير .

المطلوب : حساب نقطة التعادل وفق الوحدات المنتجة والوحدات المباعة :

أ. حساب نقطة التعادل وفق الوحدات المنتجة :

$$\frac{30000}{10-5} = 6000 \text{ وحدة منتجة}$$

ب. حساب نقطة التعادل وفق قيمة الوحدات المباعة :

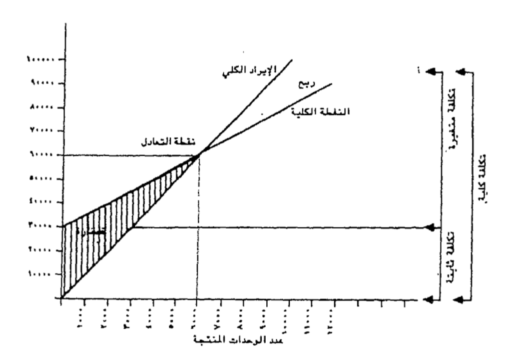
$$\frac{٣٠٠٠٠}{١-\frac{٥}{١٠}} = \frac{٣٠٠٠٠}{\frac{١٠}{١٠}-\frac{٥}{١٠}} = \frac{٣٠٠٠٠}{\frac{٥}{١٠}} = \frac{٣٠٠٠٠٠}{٥} = ٦٠٠٠٠ \text{ دينار}$$

٢. الطريقة البيانية : وتحسب نقطة التعادل بموجبها وفق شكل بياني يستخدم المعطيات نفسها التي تستخدمها الطريقة المحاسبية . وسنعمد فيما يلي الى توضيح عملية الحساب بهذه الطريقة وباستخدام المثال السابق نفسه . وقبل التوضيح نود الاشارة الى الامور التالية :

- التكلفة الثابتة ويرمز لها بخط مستقيم .
- التكلفة المتغيرة ويرمز لها بخط مائل ، يوضح أنها تبدأ من الصفر حيث لا يكون هناك انتاج ، وترتفع هذه التكلفة والخط الذي يمثلها باتجاه مائل وللأعلى كلما ارتفع الانتاج .
- الايراد الكلي ، ويرمز اليه بخط مائل أيضاً ، حيث يرتفع الايراد كلما زادت المبيعات ، ويبدأ هذا الخط من الصفر ، حيث لا يكون هناك مبيعات ولا ايراد ويرتفع مع زيادة المبيعات وباتجاه مائل ايضاً .
- نقطة التعادل تتحدد عند تقاطع خط التكلفة الكلية مع الايراد الكلي ، حيث لا يكون هناك ربح ولا خسارة .

وفيما يلي طريقة الحساب بيانياً :

شكل رقم (١٤)



٣. شجرة القرارات DECISIONS TREE :

شجرة القرارات هو الاسلوب الكمي الثاني الذي نعرضه ، ويقوم على أساس أن لكل بديل عدة احتمالات ، بحيث تأخذ عملية اتخاذ القرار الواحد شكل الشجرة، أي لها جذع واحد وعدة فروع متصلة بها . ويتم اختيار البديل المناسب في ظل هذا الاسلوب ، عن طريق حساب عائد الاستثمار المتوقع من كل بديل واحتمالاته ، والبديل الافضل هو الذي يحقق أعلى عائد . وفيمايلي مثال توضيحي :

تناقش إحدى الشركات مسألة انتاج إحدى السلع الثلاثة الممكن انتاجها لديها

وهي : ثلاجة ، غسالة ، فرن بوتوجاز ، والظروف السوقية المحتملة المتوقعة المصاحبة لكل سلعة منها مايلي :

الثلاجة :

ظروف ايجابية : متوقع أن يكون الربح ١٠٠٠٠٠ دينار واحتمال الحدوث ٣٠٪ .

ظروف سلبية متوقع أن تكون الخسارة ٨٠٠٠٠ دينار واحتمال الحدوث ٥٠٪.

الغسالة :

ظروف ايجابية : متوقع أن يكون الربح ١٠٠٠٠٠ دينار واحتمال الحدوث ٥٠٪ .

ظروف سلبية متوقع أن تكون الخسارة ٥٠٠٠٠ دينار واحتمال الحدوث ٤٠٪.

الفرن :

ظروف ايجابية : متوقع أن يكون الربح ٥٠٠٠٠ دينار واحتمال الحدوث ٤٠٪ .

ظروف سلبية متوقع أن تكون الخسارة ٦٠٠٠٠ دينار واحتمال الحدوث ٣٠٪.

في ضوء البيانات الموضحة آنفاً يمكن حساب العوائد المتوقعة من البدائل المتاحة كمايلي :

الثلاجة = (١٠٠٠٠٠ × ٣٠٪) -(٨٠٠٠٠ × ٥٠٪) = - ١٠٠٠٠ دينار

الغسالة = (١٠٠٠٠٠٠ × ٥٠٪) -(٥٠٠٠٠٠ × ٤٠٪) = ٣٠٠٠٠٠ دينار

الفـرن = (٥٠٠٠٠٠ × ٤٠٪) -(٦٠٠٠٠٠ × ٣٠٪) = ٢٠٠٠٠ دينار

في ضوء العمليات الحسابية السابقة نجد أن اكبر عائد يمكن أن تحققه هذه الشركة هو انتاج الغسالات .ويمكن توضيح الحل الحسابي السابق بالشكل التالي :

		الايراد	احتمال الحدوث	العائد المتوقع
الثلاجة	ظروف سوقية ايجابية	١٠٠٠٠٠٠	٣٠٪	١٠٠٠٠٠-
	ظروف سوقية سلبية	٨٠٠٠٠٠	٥٠٪	
الغسالة	ظروف سوقية ايجابية	١٠٠٠٠٠٠	٥٠٪	٢٠٠٠٠٠
	ظروف سوقية سلبية	٥٠٠٠٠٠	٤٠٪	
الفرن	ظروف سوقية ايجابية	٥٠٠٠٠٠	٤٠٪	٢٠٠٠٠
	ظروف سوقية سلبية	٦٠٠٠٠٠	٣٠٪	

من الواضح أن انتاج الغسالات هو الذي يحقق للشركة إكبر عائد وبالتالي فهو البديل الأفضل .

٣. مصفوفة العائد :

وهي الاسلوب الكمي الثالث ، وتعني مصفوفة العائد ، جدولاً يوضح البدائل التي سيتم المفاضلة بينها ، من أجل اختيار أنسبها ، ويسميها بعضهم باستراتيجيات القرار ، ونتيجة كل بديل في حالات الطبيعة المحتملة الحدوث في المستقبل. وتتحدد

نتيجة البديل في الجدول بتقاطع الخط الافقي للبديل مع الخط الرأسي لحالات الطبيعة المحتملة الحدوث ، ومن أمثلة حالات الطبيعة مستويات الطلب على السلعة المنتجة في السوق ، حالة الطقس فيما يتعلق بالقرارات الزراعية كالامطار ، الجفاف، ... الخ . وفيمايلي جدول توضيحي لمصفوفة العائد :

جدول رقم (٧)

البديل	حالات الطبيعة (المتغيرات)			
	ح١	ح٢	ح٣	ح٤
س ١	ن ١١	ن ٢٦	ن ٣٠	ن ٣٥
س ٢	ن ١٥	ن ٢٨	ن ٣١	ن ٩٠
س٣	ن ٢٠	ن ٢٩	ن ٣٤	ن ٧٠

وتستخدم مصفوفة العائد لاتخاذ القرارات في ظروف أو حالات ثلاث هي مايلي :

أ. **القرارات في حالة التأكد CERTAINTY :**

تعتبر هذه القرارات أسهلها على الاطلاق ، حيث يكون متخذ القرار على معرفة تامة بنتيجة كل بديل ، وأنه سيحدث في المستقبل في الطبيعة (البيئة) ، وفي هذه الحالة تكون مصفوفة العائد عموداً واحداً فقط ، أو حالة طبيعية واحدة . فإذا كان على سبيل المثال موضوع القرار التكلفة ، فمن الطبيعي أن يتخذ القرار الذي يصاحب تنفيذه أدنى تكلفة ، أما اذا كان ربحاً فنختار البديل الذي يحقق أعلى ربح، وفيما يلي جدول يوضح ذلك :

جدول رقم (٨)

البديل	نتيجة البديل (الربح)
س١	١٠٠٠٠ دينار
س٢	١٥٠٠٠٠ دينار
س٣	١٢٥٠٠٠ دينار

في هذه الحالة نختار البديل س٢ لأنه يحقق أعلى ربح .

ب. القرارات في حالة المخاطرة RISK :

يقوم متخذ القرار باتخاذ قراره وهو يعرف البدائل ونتائجها مسبقاً ، كما يعرف حالات الطبيعة ، واحتمال حدوث كل منها في المستقبل ، حيث يقوم بضرب احتمال حدوث حالة الطبيعة بالقيمة المتوقعة لكل بديل . فإذا كان الهدف ربحاً ، فيختار البديل الذي يحقق له أعلى ربح ، أما إذا كان تكلفة ، فإنه يختار البديل الذي يصاحبه أدنى تكلفة . فعلى سبيل المثال ، اذا كان أمام مستثمر بديلان هما بناء سوبر ماركت، ومنتزه ومطعم ، وكانت حالات الطبيعة المحتملة الحدوث هي فتح طريق واحتماله (٣ر٠) أو اقامة مجمع سكني واحتمال حدوثه (٤ر٠) ، وكانت نتائج كل بديل وفق حالات الطبيعة كما هو موضح في الجدول التالي :

جدولة رقم (٩)

البديل	حالات الطبيعة	
	طريق ٣ر.	مجمع سكني ٤ر.
سوبرماركت	٦٠٠٠	٤٠٠٠٠
منتزه ومطعم	٥٠٠٠٠	٩٠٠٠

فعلى متخذ القرار في هذه الحالة حساب العائد المتوقع لكل بديل حسب حالات الطبيعة المحتملة واحتمال حدوث كل منها ، وذلك على النحو التالي :

البديل الاول : (٦٠٠٠) ٣ر. + (٤٠٠٠٠) ٤ر. = ١٧٨٠٠

البديل الثاني: (٥٠٠٠٠) ٣ر. + (٩٠٠٠) ٤ر. = ١٨٦٠٠

بالطبع في هذه الحالة سيختار هذا المستثمر إقامة منتزه ومطعم لأن العائد أكبر.

جـ . القرارات في حالة عدم التأكد UNCERTAINTY :

تتخذ القرارات في هذه الحالة في ظل عدم التأكد من احتمالات حدوث حالات (المتغيرات البيئية) الطبيعة ، حيث تكون المعلومات المتوفرة عنها قليلة ونسبة الموضوعية فيها كذلك . وبالتالي يُعتمد في تقدير نتائج البدائل واحتمالات حدوثها على التجربة الماضية وخبرة متخذ القرار . وهناك معايير متعددة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات في ظل هذه الحالة نعرض بعضها فيمايلي :

المعيار المتشائم :

لقد وضع هذا المعيار شخص يدعى "أبرهام والد " وبموجبه يختار متخذ القرار

البديل الذي يحقق أفضل أسوأ النتائج حسب حالات الطبيعة ، وفيما يلي جدول يوضح عملية الاختيار :

جدول رقم (١٠)

البديل	حالات الطبيعة		
	ح١	ح٢	ح٣
س١	١٥٠٠	٢٠٠٠	٢١٠٠
س٢	١٦٠٠	١١٠٠	٢٥٠٠
س٣	٢٤٠٠	١٠٠٠	٦٠٠

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن أسوأ نتيجة في كل بديل حسب حالات الطبيعة مايلي :

س١ ١٥٠٠ ⟵ البديل الأفضل .

س٢ ١١٠٠

س٣ ٦٠٠

في هذه الحالة نختار البديل س١ لأن لديه أفضل أسوأ النتائج .

معيار ليونيد هورويز بفرض $\frac{1}{2}$:

الصفة الغالبة على هذا المعيار هي التوفيق ما بين التفاؤل والتشاؤم ، حيث يقوم بضرب أعلى وأسوأ نتيجة لكل بديل حسب حالات الطبيعة المحتملة الحدوث بـ $\frac{1}{2}$ وتجمع النتيجتين مع بعضهما البعض ؛ والنصف يعبر عن الصفة التوفيقية ، والبديل الذي يجري اختياره ، هو الذي يحقق أعلى نتيجة بعد عملية الجمع والضرب. وفيما يلي مثال

توضيحي على ذلك من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (١١)

البديل	حالات الطبيعة (المتغيرات)				
	ح١	ح٢	ح٣	ح٤	ح٥
س١	١٠٠	١	١٠٠	١٠٠	١٠٠
س٢	٥٠	٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠
س٣	صفر	١٥٠	٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠
س٤	-٥٠	١	٢٥٠	٤٠٠	٤٠٠
س٥	-١٠٠	٥٠	٢٠٠	٣٥٠	٥٠٠

س١ : (١٠٠ × ٥ر٠) + (١٠٠ × ٥ر٠) = ١٠٠

س٢ : (٥٠ × ٥ر٠) + (٢٠٠ × ٥ر٠) = ١٢٥

س٣ : (صفر × ٥ر٠) + (٣٠٠ × ٥ر٠) = ١٥٠

س٤ : (-٥٠ × ٥ر٠) + (٤٠٠ × ٥ر٠) = ١٧٥

س٥ : (-١٠٠ × ٥ر٠) + (٥٠٠ × ٥ر٠) = ٢٠٠

بالطبع وحسب هذا المعيار نختار البديل س٥ لأنه يحقق أعلى قيمة .

معيار لابلاس :

يُعتمد في اختيار البديل الافضل بموجب هذا المعيار على افتراض احتمال حدوث متساو لجميع حالات الطبيعة ، ويكون ذلك في حالة عدم توفر معلومات لدى متخذ

القرار عن هذه الاحتمالات . ويجري اختيار البديل الافضل في ضوء أعلى ربح أو أدنى تكلفة ، بعد حساب المتوسط الحسابي لنتائج كل بديل حسب حالات الطبيعة المحتملة ، واذا أردنا تطبيق هذا المعيار على الجدول السابق رقم (١١) فستكون عملية الاختيار وفق مايلي :

س١ : $\frac{٥٠٠}{٥}$ = ١٠٠

س٢ : $\frac{٨٥٠}{٥}$ = ١٧٠

س٣ : $\frac{١٠٥٠}{٥}$ = ٢١٠

س٤ : $\frac{١١٠٠}{٥}$ = ٢٢٠

س٥ : $\frac{١٠٠٠}{٥}$ = ٢٠٠

في هذه الحالة نختار البديل (س٤) لأنه يحقق أعلى نتيجة ، هذا اذا كان موضوع القرار ربحاً . أما اذا كان تكلفة فنختار البديل (س١) لأنه يحقق أدنى تكلفة وهي (١٠٠) .

معيار الندم أو الأسف :

قام بوضع هذا المعيار شخص يدعى "سافاج" وغايته أن يقلل الندم أو الأسف في عملية اتخاذ القرار الى أدنى حد ممكن ، وبالتالي فالبديل الذي يفضل اختياره ، هو الذي يتحقق فيه ذلك . ويقصد بالندم أن بديل (فرصة) أو قرار لم يقم متخذ القرار باتخاذه ، وبالتالي يكون قد فقد أو خسر الربح أو العائد الذي كان يمكن تحقيقه فيما لو كان اختاره . وبناء عليه فغاية هذا الأسلوب اختيار بديل من بين عدة بدائل تكون درجة الندم المصاحبة له أقل من باقي البدائل ، حيث قد خُفض مقدار الندم من الفرص المتاحة التي لم تستغل

إلى أدنىٰ حد ممكن . ويتم حساب الندم أو الأسف عن طريق طرح أدني قيمة من أعلى قيمة بالنسبة لكل بديل حسب حالات الطبيعة . ولتوضيح استخدام هذا المعيار نعرض المثال التالي :

بافتراض أن هناك شخصاً لديه أو أمامه ٣ بدائل هي س١ ، س٢ ، س٣ ، وهناك ثلاث حالات للطبيعة محتملة الحدوث ، وكان جدول مصفوفة العائد كمايلي :

جدول رقم (١٢)

البديل	حالات الطبيعة		
	ح١	ح٢	ح٣
س١	٤	١	٥
س٢	٦	٤	٣
س٣	٢	٧	٨

إن عملية اختيار البديل الافضل ، تتطلب اعداد جدول لحساب مقدار الندم المصاحب لكل بديل ، بعد طرح أدنى قيمة من أعلى قيمة لكل بديل حسب حالات الطبيعة وفق الجدول التالي:

جدول رقم (١٣)

البديل	حالات الطبيعة			الاسف الاقصى
	ح١	ح٢	ح٣	
س١	٢	٦	٣	٦
س٢	٠	٣	٥	٥
س٣	٤	٠	٠	٤

وفق معيار الندم فإننا نختار البديل س٣ لأنه يحقق أقل أسف أو ندم .

٤. اسلوب بيرت وشبكات الاعمال PERT AND NET-WORKS :

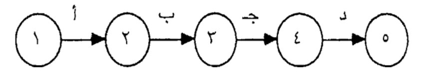
يُستخدم هذا الاسلوب في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط المشروعات ومتابعتها ومراقبة تنفيذ ، وخاصة الانشائية منها كالأبنية والطرق وتعبيدها وتشييد الجسور . ،كلمة بيرت هي اختصار لتعبير : أسلوب تقييم البرامج ومتابعتها (مراجعتها) PROGRAM EVALUATION REVIEW TECHNIQUE ، حيث يساعد هذا الأسلوب على الوصول الى أفضل نتيجة ممكنة لتنفيذ المشروع من خلال أعلى كفاءة ممكنة . ويعتمد هذا الاسلوب على تقسيم تنفيذ المشروع الى أنشطة متعددة، لكن تنفيذها يتم في تتابع زمني منذ بدايته وحتى نهايته . وعليه يمكن القول انه يحدد العلاقة التتابعية بين الانشطة ، والفواصل الزمنية بينها ، وزمن تنفيذ كل نشاط ، ومستلزمات تنفيذه ، وفريق العمل الذي سيقوم به ، ويصور أنشطة التنفيذ وأوقاتها وتتابعها الزمني ، على شكل مخطط شبكي يدعى "بشبكة الاعمال" . ولرسم

الشبكة يتبع مايلي :

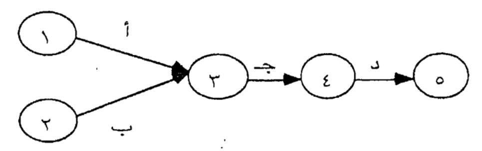
- لكل نشاط ACTIVITY بداية ونهاية ويطلق عليهما تسمية حدث EVENT ويرمز لهما بدائرة يوضع بداخلها رقم الحدث ، الذي يكون بنفس الوقت نهاية نشاط وبداية نشاط آخر .
- كل نشاط يربط بين حدثين يرمز له بسهم .
- ترسم الشبكة NET WORK من اليسار الى اليمين .
- زمن تنفيذ المشروع الذي هو موضوع القرار المتخذ ، هو أطول مدة تنفيذ، ويطلق عليها تسمية "المسار الحرج " CRITICAL PATH .

وعند رسم الشبكة ، لا بد من مراعاة بعض الأمور الاساسية ليكون الرسم صحيحاً :

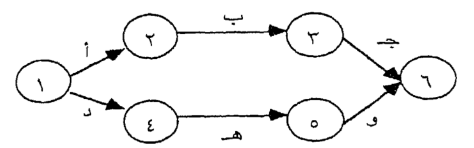
١. رسم الأنشطة والأحداث المتتابعة يكون على شكل مستقيم على النحو التالي:



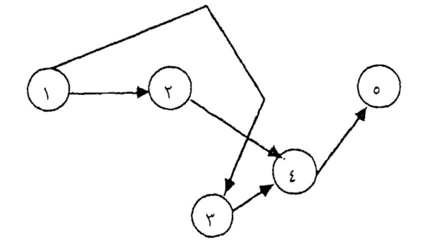
٢. اذا كان لدينا نشاط لا يمكن تنفيذه قبل البدء بنشاطين سابقين فيرسم على النحو التالي :



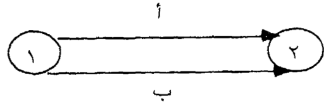
٣. اذا كان لدينا نشاطان لا يمكن تنفيذهما إلا بعد تنفيذ نشاطين سابقين فهذا التتابع برسم على النحو التالي :



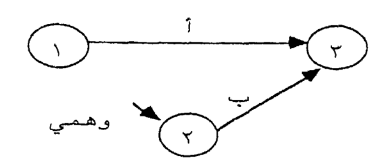
٤. لا يجوز أن يكون في رسم الشبكة أسهم متقاطعة على النحو التالي :



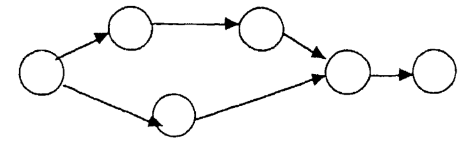
٥. اذا كان لدينا نشاطان يبدآن من حدث بداية واحدة وينتهيان بحدث نهاية واحدة كما هو في الشكل التالي :



هذه الحالة لا يجوز رسمها كما في الشكل السابق ، بل يتم استخدام النشاط الوهمي لفك ارتباط النشاطين أعلاه كما هو مبين في الشكل التالي :



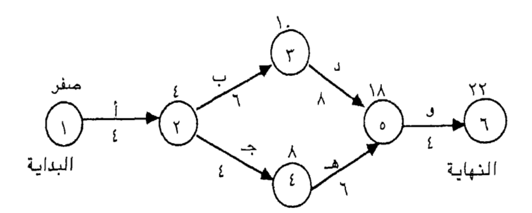
٦. عند رسم الشبكة يجب أن نتحاشى أن يكون هناك أسهم أطول من أسهم ، بحيث يكون لدينا تارة أسهم طويلة وتارة أسهم قصيرة على النحو التالي :



وبوجه عام نود الاشارة إلى أن طول السهم أو قصره لا يعني شيئاً ، ويفضل أن يكون طول الاسهم واحداً في الشبكة . وفيما يلي مثال توضيحي نبين فيه كيفية رسم شبكة الاعمال :

جدول رقم (١٤)

زمن النشاط	الاحداث المرتبطة بالنشاط	الزمن بالارقام
أ	٢ ، ١	٤
ب	٣ ، ٢	٦
جـ	٤ ، ٢	٤
د	٥ ، ٣	٨
هـ	٥ ، ٤	٦
و	٦ ، ٥	٤



يتضح من الشبكة السابقة مايلي :

النشاط (أ) ينتهي بعد أربعة ايام ، النشاط (ب) يبدأ في اليوم الخامس وينتهي بعد عشرة أيام ، النشاط (جـ) يبدأ في اليوم الخامس وينتهي بعد ثمانية أيام. النشاط (د) يبدأ في اليوم الحادي عشر وينتهي في اليوم الثامن عشر ، في حين أن النشاط (هـ) يبدأ في اليوم التاسع وينتهي في اليوم الرابع عشر ، أما النشاط (و) فيبدأ في اليوم التاسع عشر بعد الانتهاء من النشاطين (هـ ، د) وينتهي في اليوم الثاني والعشرين . إن المسار الحرج يتمثل بالأنشطة على التوالي : (أ ، ب ، د ، و) وطوله /٢٢/ يوماً التي تمثل مدة تنفيذ المشروع وهو موضوع القرار الذي سيتخذ . ولا شك أن ادارة المشروع إذا استطاعت تخفيض زمن المسار الحرج ، فأن بامكانها تخفيض زمن انجاز المشروع وبالتالي تخفيض التكلفة . ونود الاشارة الى أن جميع الأنشطة الواقعة على المسار الحرج هي أنشطة حرجة .

في الختام وفي ضوء ما تقدم من شرح نوضح فيمايلي الأمور التحضيرية اللازمة لإعداد ورسمها شبكة الأعمال :

- تحديد هدف المشروع المراد تنفيذه .
- تحديد الأنشطة الرئيسية التي من خلالها يتم تنفيذ المشروع وتحقيق هدفه .
- تحديد زمن تنفيذ كل نشاط على حده .
- تحديد التتابع الزمني لتنفيذ المشروع من بدايته وحتى نهايته .
- تقدير احتياجات كل نشاط من القوى العاملة والمستلزمات المادية (آلات ، مواد ، تجهيزات ..... الخ) .
- تحديد الوقت المبكر لبدء كل نشاط ويعبر عن أول يوم يمكن ابتداء النشاط فيه ، اذا انتهت كل الانشطة السابقة له في موعدها .
- تحديد الوقت المبكر لانتهاء النشاط ويعبر عن أول يوم لا يكون فيه عمل .

بالنسبة للنشاط بفرض أن العمل قد بدأ في الوقت المبكر له .

- تحديد الوقت المتأخر لبدء النشاط ، ويعبر عن آخر موعد يمكن السماح للنشاط البدء فيه ، وهذا يعني أنه لا يمكن للنشاط أن يتأخر في بدايته عن ذلك اليوم من أجل ألا يتأخر تنفيذ المشروع كله .
- الوقت المتأخر لنهاية النشاط ، ويعبر عن آخر موعد يمكن السماح باستمرار العمل فيه لنشاط معين وذلك من أجل عدم تأخير المشروع .

٥. البرمجة الخطية LINEAR PROGRAMMING :

تعد البرمجة الخطية أحد أساليب اتخاذ القرارات في مجال تخطيط الانتاج ، حيث تعتبر أداة رياضية وبيانية يمكن تطبيقها في استخدام واستغلال الموارد المتاحة في أقسام الانتاج داخل المنظمات الصناعية بوجه خاص . فهي تعالج كيفية تخصيص الموارد المتاحة للوصول الى أدنى تكلفة أو أعلى ربح ممكن من وراء استخدامها ، حيث تتعدد أوجه استخدامها وتتحقق نتائج متباينة من كل احتمال على حدة . اذن يمكن القول إن البرمجة الخطية تبحث عن الاستخدام الامثل للموارد المتاحة من أجل تحقيق اكبر ربح أو أدنى تكلفة ممكنة ، ويكثر استخدامها في المنظمات التي تقوم بأنتاج اكثر من سلعة واحدة ، حيث تحتاج الى اتخاذ قرار انتاجي يحدد لها الكمية الواجب انتاجها من كل سلعة ، لتحقق أعلى ربح ، باستخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام ، بما يسهم اسهاماً فعالاً في تعظيم ربحيتها ، وبعبارة أخرى تحديد المزيج الانتاجي الأمثل .

وتتصف المشاكل التي تعالجها البرمجة الخطية والتي في ضوئها يتخذ القرار المناسب بصفات أساسية هي مايلي :

١. **تحديد هدف المشكلة** : وهي تعظيم الربح الى اكبر حد ممكن أو تخفيض

التكلفة الى أدنى حد ممكن ، وهذا ما يسمى بـ "دالة الهدف" OBJECTIVE FUNCTION وبعبارة توضيحية مكملة يمكن القول ، إن البرمجة الخطية تتعامل مع المشاكل التي يكون لها هدف نهائي واحد SINGLE SOLUTION أو حل واحد، وهذا الهدف يعبر عنه بصورة كمية رياضية أي على شكل معادلة رياضية .

٢. **وجود قيود محددة** : هذه القيود تؤثر في تحقيق الهدف المطلوب مثل ، عدد ساعات العمل المتاحة ، كمية المواد المتاحة ... الخ ، ويرمز لهذه القيود بالمصطلح التالي RESTRICTIONS.

٣. **وجود اساليب (قرارات) بديلة** : هذه الأساليب تمزج الموارد المتاحة للوصول الى الهدف المحدد ، ذلك لأن وجود حل أو اسلوب واحد فقط ،فلا داعي للحل أصلاً ، وذلك لعدم وجود مفاضلة بين الاساليب من أجل اختيار الانسب ، وهذا ما يسمى بالعلاقات النسبية RELATIVITY.

٤. **أن يكون هناك علاقة خطية بين المتغيرات** التي تشتمل عليها المشكلة موضع الحل ، حيث أي تغير في إحداها يؤثر في الآخر .

٥. **المشكلة الخطية تتصف بالايجابية** POSITIVITY : وهذا يعني أن نتيجة الحل يجب أن تكون موجبة دائماً ، فلا يعقل أن يكون رقم الانتاج أقل من صفر .

٦. **تتصف المشكلة الخطية بصفة التأكد** CERTAINTY : وهذا يعني عدم وجود عنصر الاحتمال ، أي أن جميع العلاقات التي تتضمنها المشكلة معروفة، حيث يكون معلوماً مساهمة كل رقم انتاجي في الربح واستخدامه للموارد المتاحة .

٧. **أن يعبر عن الهدف والقيود بمعادلات خطية .**

وقد استخدمت البرمجة الخطية أول مرة من قبل الاستاذ "جون دانتريج" عام ١٩٤٧ في القوات الجوية الامريكية في حل مشاكل التخطيط ، ثم انتقل استخدامها الى مجالات

الادارة . وللبرمجة الخطية ثلاث طرق هي مايلي :

- الطريقة البيانية . GRAPHICAL METHOD
- الطريقة المبسطة . SIMPLEX METHOD
- الطريقة الجبرية . ALGEBRAIC METHOD

وسنعمد في الصفحات القليلة القادمة الى شرح الطريقة الاولى ، نظراً لبساطتها بالنسبة لقارىء المبادىء المبتدىء ، وللتعمق في الطرق الأخرى يمكن الرجوع الى كتب بحوث العمليات ونظرية القرارات الادارية .

لشرح الطريقة البيانية نعرض فيمايلي مثالاً توضيحياً ، مع الاشارة الى أنه للوصول الى أفضل نتائج ، يجب أن تتضمن المشكلة الخطية متغيرين . لنفترض أنه لدينا منظمة صناعية تنتج نوعين من السلع هما : ثلاجات وأفران غاز ، ولديها قسمان انتاجيان (١) ، (٢) ، حيث يحتاج تصنيع كل سلعة (سواء أكانت ثلاجة أو فرناً) الى استخدام التجهيزات الآلية الموجودة في كلا القسمين ، في ضوء ساعات العمل المتاحة في كل قسم . واليك البيانات والمعطيات التالية التي في ضوئها سيتم الحل واتخاذ القرار الأفضل والامثل ، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول (١٥)

القسم الانتاجي	عدد ساعات العمل اللازمة لانتاج كل سلعة		عدد ساعات العمل المتاحة في كل قسم انتاجي	ربح السلعة المنتجة الواحدة
	ثلاجه (س)	فرن غاز (ص)		
القسم (١)	١٠	٨	٥٦٠ ساعة عمل	الثلاجه (١٦) دينار
القسم (٢)	٦	٤	٣٠٠ ساعة عمل	فرن الغاز (١٢) دينار

المطلوب : تحديد المزيج الانتاجي من الثلاجات وأفران الغاز المناسب الذي يوصلنا الى تحقيق أعلى ربح ممكن .

من خلال قراءة المعطيات المبينة في الجدول السابق يكون حل المطلوب وفقاً للخطوات التالية :

أولاً : تحديد دالة الهدف (د) :

وهو تحقيق اكبر ربح ممكن من خلال إنتاج كمية معينة من الثلاجات وأفران الغاز. ويمكن تمثيل دالة الهدف في مثالنا السابق في المعادلة التالية :

د = ١٦ س + ١٢ ص ← أقصى ربح ممكن ، حيث يرمز الحرف (س) الى الثلاجة والحرف (ص) إلى الفرن ، وعليه ترمز معادلة دالة الهدف الى :

عدد الوحدات الواجب انتاجها من (س) مضروب بمساهمة ربح الثلاجة الواحدة، مضاف اليه عدد الوحدات الواجب انتاجها من الافران (ص) مضروب بمساهمة ربح الفرن الواحد .

ثانياً : تحديد القيود على شكل متباينات :

١٠ (س) + ٨ (ص) ≥ ٥٦٠ عدد ساعات العمل المتاحة في القسم رقم (١) .

٦ (س) + ٤ (ص) ≥ ٣٠٠ عدد ساعات العمل المتاحة في القسم رقم (٢) .

س ≤ صفر وهذا يعني أن الانتاج من الثلاجات يجب أن يكون صفراً فأكثر .

ص ≤ صفر وهذا يعني أن الانتاج من الافران يجب أن يكون صفراً فأكثر .

ونذكر فيما شرحناه سابقاً أن قيم الحل يجب ألا تكون سلبية .

ثالثاً : تحويل المتباينات السابقة الى معادلات رياضية وبدون إضافة متغير على النحو التالي :

١٠ (س) + ٨ (ص) = ٥٦٠ ساعة عمل

٦ (س) + ٤ (ص) = ٣٠٠ ساعة عمل

رابعاً : نقوم بايجاد قيمة كل من (س) و (ص) في كل من المعادلتين السابقتين ، بدلالة إحداهما وبافتراض يساوي صفراً ، مع الاشارة الى أن كل قيد أو معادلة يعبر عنها بخط بياني مستقيم .

١. حساب قيمة (س) و (ص) في القيد أو المعادلة الاولى :

أ. حساب قيمة (ص) :

نفترض أن قيمة (س) = صفر

فتكون قيمة (ص)= ١٠ (س) + ٨ (ص) = ٥٦٠ ساعة عمل

= ١٠(صفر) + ٨ (ص) = ٥٦٠ ساعة عمل

= صفر + ٨ ص = ٥٦٠ ساعة عمل

$$= \frac{٥٦٠}{٨} = ٧٠ \text{ ساعة عمل}$$

أي أن (س) = صفر و (ص) = ٧٠

ب. حساب قيمة (س) :

نفترض أن قيمة (ص) = صفر

فتكون قيمة (س) = ١٠ (س) + ٨ (ص) = ٥٦٠ ساعة عمل

= ١٠ (س) + ٨ (صفر) = ٥٦٠ ساعة عمل

= ١٠ (س) + صفر = ٥٦٠ ساعة عمل

$$= \frac{٥٦٠}{١٠} = ٥٦$$

أي أن (ص) = صفر ، و (س) = ٥٦ ساعة عمل

٢. حساب قيمة (س) و (ص) في القيد أو المعادلة الثانية :

أ. حساب قيمة (ص) :

نفترض أن قيمة (س) = صفر

فتكون قيمة (ص) = ٦ (س) + ٤ (ص) = ٣٠٠ ساعة عمل .

(ص) = ٦ (صفر) + ٤ (ص) = ٣٠٠ ساعة عمل

= صفر + ٤ (ص) = ٣٠٠ ساعة عمل

$\frac{٣٠٠}{٤}$ = ٧٥ ساعة عمل

أي أن (س) = صفر و (ص) = ٧٥

ب. حساب قيمة (س)

نفترض أن قيمة (ص) = صفر

فتكون قيمة (س) = ٦ (س) + ٤ (ص) = ٣٠٠ ساعة عمل .

= ٦ (س) + ٤ (صفر) = ٣٠٠ ساعة عمل

= ٦ (س) + صفر = ٣٠٠ ساعة عمل

= $\frac{٣٠٠}{٦}$ = ٥٠ ساعة عمل

أي أن (س) = ٥٠ و (ص) = صفر

خامساً : في ضوء حساب قيم (س) و (ص) في المعادلتين السابقتين
تكون النتائج وفق ما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (١٦)

القسم الانتاجي	الثلاجات(س)	أفران غاز (ص)	عدد ساعات العمل المتاحة في كل قسم انتاجي
القسم (١)	٥٦	٧٠	٥٦٠
القسم (٢)	٥٠	٧٥	٣٠٠

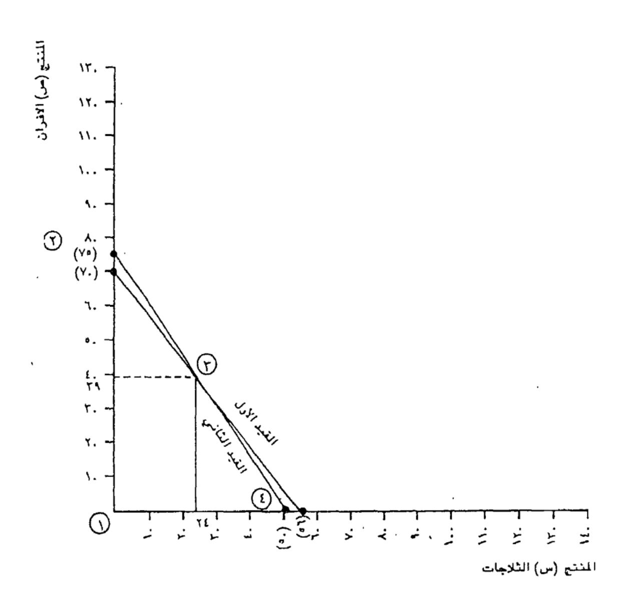
سادساً : تفسير الجدول السابق في ضوء حساب قيمة كل من (س) و (ص) من خلال المعادلات الرياضية التي تم حلها :

١. القسم الانتاجي (١) أقصى ما يمكن إنتاجه هو (٥٦) ثلاجة عندما يكون حجم الانتاج من الافران (صفراً) حيث يحتاج انتاج الثلاجة الواحدة الى (١٠) ساعات عمل (٥٦ × ١٠) = ٥٦٠ ويعبر هذا الرقم عن أقصى زمن متاح .

٢. القسم الانتاجي (١) أقصى ما يمكن انتاجه هو (٧٠) فرن غاز عندما يكون الانتاج من الثلاجات (صفراً) حيث يحتاج الفرن الواحد الى (٨) ساعات عمل (٧٠ × ٨) = ٥٦٠ ساعة عمل ويعبر هذا الرقم عن أقصى زمن متاح وهكذا يكون التفسير بالنسبة للقسم الانتاجي (٢) .

سابعاً : تمثيل نتائج كل قيد أو معادلة بيانياً على النحو التالي :

شكل رقم (١٥)



من خلال الرسم البياني السابق يتضح لنا مايلي :

القيد الأول : عندما تكون كمية الانتاج من (س) = صفر يكون الانتاج من (ص) = ٧٠

عندما تكون كمية الانتاج من (ص) = صفر يكون الانتاج من (س) = ٥٦

القيد الثاني : عندما تكون كمية الانتاج من (س) = صفر يكون الانتاج من (ص) = ٧٥

عندما تكون كمية الانتاج من (ص) = صفر يكون الانتاج من (س) = ٥٠

حدود منطقة الحلول الممكنة تتمثل بالنقاط الاربع الاساسية ١ , ٢ ، ٣ ، ٤ . كما يتضح لنا من الشكل السابق أن هذه النقاط الاربع توضح لنا كمية الانتاج من كل صنف (س ، ص) وهي مايلي :

- النقطة الاولى وتمثل : كمية الانتاج من س = صفر
  كمية الانتاج من ص = صفر
- النقطة الثانية وتمثل : كمية الانتاج من س = صفر
  كمية الانتاج من ص = ٧٠
- النقطة الثالثة وتمثل : كمية الانتاج من س = ٢٤
  كمية الانتاج من ص = ٣٩
- النقطة الرابعة وتمثل : كمية الانتاج من س = ٥٠
  كمية الانتاج من ص = ∴

ثامناً : في ضوء ما تقدم وفي سهيل معرفة وتحديد كمية الانتاج المناسبة من المنتج (س) والمنتج (ص) لتحقيق أعلى قدر ممكن من الارباح سواء من كل منتج على حدة أو من مزيج من كلا المنتجين ، هناك حاجة للرجوع الى دالة الهدف السابقة وهي (١٦) س + (١٢) ص ، وذلك من أجل حساب كمية الانتاج في كل نقطة رئيسية من النقاط الاربع المبينة أعلاه ، لمعرفة الكمية المناسبة التي تحقق لنا أعلى ربح ممكن وذلك على النحو التالي :

النقطة الاولى :

١٦ (صفر) + ١٢ (صفر) = صفر بافتراض أن قيمة كل من(س) و (ص) = صفر

النقطة الثانية :

حيث أن قيمة (س) = صفر و (ص) = ٧٠

د = ١٦ (صفر) + ١٢ (٧٠)

د = صفر + ٨٤٠

د = ٨٤٠ دينار

النقطة الثالثة وتمثل نقطة التقاطع للقيد الثاني والثالث :

حيث (س) = (٢٤) و (ص) = ٣٩

د = (١٦ × ٢٤) + (١٢ × ٣٩)

د = ٨٥٢ دينار .

النقطة الرابعة :

حيث (س) = ٥٠ و (ص) صفر

د = ١٦ (٥٠) + ١٢ (صفر)

د = ٨٠٠ + صفر

د = ٨٠٠ دينار

في ضوء الحسابات السابقة نجد أن أفضل مزيج سلعي يجب أن ينتج هو ، (٢٤) ثلاجة و (٣٩) فرن غاز لأن هذه الكمية تحقق للشركة أعلى ربح ممكن ومقداره (٨٥٢) ديناراً ، وعند النقطة الثالثة تكون الشركة قد استخدمت الامكانات الانتاجية المتاحة أحسن استخدام في قسمي انتاج الثلاجات وأفران الغاز .

ونود الاشارة أخيراً الى أنه بامكاننا استخدام الحل السابق في اختبار مستوى كفاءة التخطيط المستخدم في تخطيط استثمار الموارد المتاحة ، ويتم ذلك من خلال تعويض المزيج الانتاجي المحسوب في المثال السابق الذي يحقق لنا أقصى ربح في قيود مثالنا في الشكل البياني وذلك على النحو التالي :

القيد الاول = ١٠ س + ٨ ص = ٥٦٠

(١٠ × ٢٤) + (٨ × ٣٩) = ٥٦٠.

٢٤٠ + ٣١٢ = ٥٦٠

٥٥٢ = ٥٦٠

يتضح لنا أن هذا العنصر من الموارد المتاحة وهو ساعات العمل في القسم الانتاجي الاول غير مستغل بالكامل ، حيث هناك (٨) ساعات غير مستغلة

القيد الثاني : ٦س + ٤ ص = ٣٠٠

(٦ × ٢٤) + (٤ × ٣٩) = ٣٠٠

٣٠٠ = ٣٠٠

يتضح لنا أن هذا العنصر من الموارد المتاحة وهو ساعات العمل في القسم الانتاجي الثاني مستغل بالكامل .

وهنا نوضح للقارىء أن القيمة المحسوبة يجب أن تكون إما مساوية أو أقل ولا يجوز أن يكون المستغل أكثر من المتاح ، وإذا حدث ذلك ، فهذا يعني وجود خطأ في عملية الرسم البياني والحسابات التي تم تنفيذها .

الفصل الخامس

وظيفة التنظيم الاداري

ORGANIZATION FUNCTION

المفاهيم الاساسية لمصطلح التنظيم

ORGANIZATION GLOSARY CONCEPTS

في بداية شرحنا لموضوع التنظيم الاداري وشرح أبعاده ومفاهيمه الأساسية ، لا بد لنا من أن نتعرض بالشرح والتوضيح للمعاني التي يتضمنها مصطلح التنظيم والتي هى اثنان:

الأول : التنظيم كوظيفة ادارية :

ORGANIZATION AS A FUNCTION

يقصد بهذا المعنى أن التنظيم هو أحد المكونات الاساسية للعملية الادارية التي سبق لنا واستعرضنا معناها ، ويقوم بها المدير أيا كان مستواه الاداري ومجال عمله ، وأسميناها مع وظيفة التخطيط والتوجيه والرقابة بوظائف الادارة . وقد وضحنا أنه بموجب هذه الوظيفة يقوم المدير بتحديد أوجه النشاط المختلفة التي يحتاج اليها تحقيق الاهداف الموضوعة مسبقاً ، وتوزيع مهمة وسلطة تنفيذ هذه الانشطة على العناصر الانسانية المناسبة التي تعمل تحت رئاسته واشرافه ، ضمن هيكل تنظيمي منسق ، ووفق أدوار محددة لكل منهم .

والتنظيم كوظيفة على مستوى المنظمة ككل ، يعني عملاً يتم بموجبه تصميمها أي تحديد وظائفها ، وإداراتها ، وأقسامها ، ومجالسها ، ولجانها ، وعلاقة كل من هذه المكونات مع الأخرى ، من خلال تحديد درجة من الرسمية FORMALIZATION التي ترسم العلاقات التكاملية التنظيمية بينها ، في سبيل تحقيق الهدف المطلوب . كما

يعني التنظيم على مستوى المنظمة ككل أيضاً ، مراعاة عوامل تنظيمية رئيسية كتحديد المهام والسلطات والمسؤوليات ، كذلك تحديد نطاق الادارة والاشراف ، وعدد المستويات الادارية ضمن الهرم التنظيمي للمنظمة ، والمركزية واللامركزية ، والاتصالات وغيرها . إن هذه المتغيرات التنظيمية ككل تؤثر تأثيراً مباشراً في السلوك التنظيمي (الانساني) داخل المنظمة ، وتوجهه الوجهة المطلوبة وهي تحقيق الأهداف .

وبوجه عام يمكن القول إن التنظيم كوظيفة يقوم بتنظيم ثلاثة أركان أساسية داخل المنظمة هي :

- العمل WORK .
- الافراد كسلوك بشري في موقف العمل INDIVIDULS .
- الانظمة SYSTEMS .

الثاني : التنظيم ككيان مترابط يدعى المنظمة :
ORGANIZATION AS AN ENTITY

التنظيم كتجمع بشري أو كيان (يطلق عليه في الوقت الحاضر تسمية "التنظيم الرسمي" أو "المنظمة") ، يتكون من مجموعة من الافراد ، يعملون متعاونين متحدين تجاه هدف محدد يراد تحقيقه ، وضمن هيكل تنظيمي عام يجمعهم، وموزعين على مستويات ادارية متعددة ومتسلسلة على شكل هرم اداري، فيه رؤساء ومرؤوسون ، تنساب من خلاله السلطة من قمة الهرم حتى قاعدته ، مروراً بالمستويات الادارية ، والتنظيمات (المنظمات) وفق هذا المعنى على أنواع ، فمنها الصناعي ، والتجاري ، والخيري ، والخدمي ... الخ .

هذه المنظمات على اختلاف أنواعها قوة أساسية في مجتمعاتنا البشرية ، حيث

تلعب دوراً أساسياً في تحديد مجرى حياتنا ، وتحديد جزء كبير من سلوكنا . فالانسان ومنذ ولادته في المستشفى (منظمة صحية) يتأثر بالمتغيرات التنظيمية بداخله التي عليه التكيف معها ، فالمستشفى كمنظمة تفرض جدولاً للطعام ، والنوم، والاستحمام ، وعندما يكبر الطفل يدخل في منظمة أكبر وهي المدرسة ، ومن ثم الجامعة ، ومن ثم يصبح الفرد رويداً رويداً ومع مرور الزمن عضواً في مجموعة متعاقبة من المنظمات الرسمية . وبوجه عام هناك خصائص تتميز بها المنظمات وهي:

١. أنها تتكون من الافراد .
٢. لكل منها هدف أو غرض تسعى إلى تحقيقه .
٣. لكل منها تنظيم وهيكل خاص بها بداخله متغيرات تنظيمية متعددة (سبق أن أشرنا إليها في المعنى الأول) تؤثر وتوجه سلوك أعضائها ، الذين يجب عليهم أن يعملوا متحدين في علاقات تنظيمية رسمية ، لتحقيق أهدافها .
٤. المنظمات محاولات جادة نحو المنطقية الواعية من خلال العملية الادارية السليمة لتحقيق أغراض معينة تمثل أهدافها .
٥. المنظمات ذات صفة عامة تشمل المنشآت الصناعية والخدمية والخبرية والتعاونية ...الخ .

في ضوء ما تقدم يتضح لنا ، أن المصطلح الاول وهو التنظيم كوظيفة ادارية ، يمارسه المديرون ضمن المصطلح الثاني وهو التنظيم كمنظمة ، وسيكون مجال ومدار بحثنا في هذا الفصل التنظيم كوظيفة ، أما المصطلح الثاني فيمكن تناوله في دراسات خاصة به تحت عنوان نظرية المنظمة .

طبيعة التنظيم وعناصره الاساسية

ORGANIZATION NATURE AND ELEMENTS

تعريف التنظيم وعناصره :

في ضوء ما تقدم من شرح وتوضيح للمعاني الاساسية لمصطلح التنظيم ، يمكننا الآن وضع تعريف للتنظيم كوظيفة على النحو التالي :

التنظيم وظيفة ادارية يتم بموجبها ، تحديد أو تصميم الاطار أو الهيكل الذي من خلاله تنظم وترتب جهود جماعة من الافراد ، وتنسق في سبيل تحقيق أهداف محددة ، وهذا يستدعي تحديد عدد ونوع الانشطة اللازمة لتحقيق الاهداف ، ثم تحديد الافراد (رؤساء ومرؤوسين) المكلفين والمسؤولين عن تنفيذ الانشطة والقيام بها ، وتحديد العلاقات فيما بينهم من حيث المهام ، والمسؤوليات ، والسلطات . وعلى ذلك فالتنظيم ليس مجرد اطار أو هيكل لبناء ضخم يوضح التقسيمات الادارية التي تتكون منها المنظمة فحسب ، بل إنه يشير أيضاً الى جسم المنظمة بكامله بكل وظائفه المترابطة وكأنها تعمل بشكل متناسق ومتناغم ، تدب فيها الحركة وتنبض بالحياة ، فالتنظيم يشير الى تنسيق هذه العوامل جميعها بشكل متعاون في سبيل تحقيق الهدف العام .

من خلال التعريف السابق، يتضح لنا مدى العلاقة القائمة بين وظيفتي التخطيط والتنظيم ، فنجاح التخطيط يعتمد والى حد كبير على مدى النجاح في تنظيم الادارات والأقسام الادارية التي ستقوم بتنفيذ الخطط وبالتالي تحقيق الاهداف . كما يتضح لنا أيضاً العناصر الاساسية التي تتكون منها عملية التنظيم الاداري التي هي مايلي :

١. أنشطة وأعمال متعددة يمارسها مجموعة من العناصر البشرية من أجل تحقيق أهداف وضعتها وظيفة التخطيط .

٢. عناصر إنسانية مكونة من رؤساء ، ومرؤوسين على شكل جماعات عمل تكلف بأداء الأنشطة ، وهذه العناصر يحدد المستوى العلمي والفني المطلوب توفره فيها .

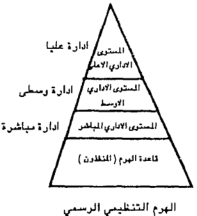
٣. هيكل أو اطار تنظيمي (سنأتي على شرحه تفصيلاً فيما بعد) تعمل ضمنه العناصر الانسانية ، وهذا الهيكل يوضح من هو رئيس ومن هو مرؤوس ، وخطوط السلطة والاتصال التي تربط بين هذه العناصر .

٤. تحديد دور كل عنصر بشري من حيث واجباته ومسؤولياته وسلطاته .

٥. نظم وإجراءات وطرق عمل يتم بموجبها تنفيذ الاعمال أو الانشطة ، والتي يجب أن يتقيد بها الافراد أثناء أداء المهام الموكلة اليهم .

٦. يأخذ الهيكل التنظيمي الشكل الهرمي ، ذلك لأن منبع السلطة يكون في القمة ، والسلطة تنساب من الاعلى للأسفل ، والشكل الهرمي يُصَنِّفُ الرؤساء بموجبه الى ثلاثة مستويات ادارية وفق الشكل التالي

شكل رقم (١٦):



الهرم التنظيمي الرسمي

وطالما نحن بصدد تعريف وظيفة التنظيم الاداري واستكمالاً لعرض الموضوع، نجد من الأهمية بمكان أن نوضح الفلسفة الحديثة التي تقوم عليها هذه الوظيفة ، التي يمكن تلخيصها بمقولة مختصرة لكنها معبرة هي : " يقوم التنظيم على أساس الجماعة والجهد الجماعي لفريق العمل ، وليس على أساس الفرد" . فقد عرفنا المنظمة سابقاً على أنها جماعة من الافراد مرتبطون مع بعضهم البعض بعلاقات رسمية لتحقيق الأهداف التنظيمية . فالتنظيم الحديث يعمل ويقوم على أساس جماعات تعاونية (نظرية Y) وليس على أساس فردي (نظرية X) ، فالفرد الذي يقبل العمل في المنظمة ويقبل الأهداف التنظيمية ، إنما يفعل ذلك لاقتناعه بأنه عضو في جماعة ، وعليه تصبح الجماعة وليس الفرد هي الوحدة الاساسية التي تتكون منها المنظمة . من هذا المنطلق ومن هذه الفلسفة الجديدة التي أكدت عليها نظرية (Y) والنظرية اليابانية في الادارة (كما مر معنا في الفصل الثاني) ، نجد أنه لا بد من أن تأخذ الادارة احتياجات العاملين بعين الاعتبار ، وتسعى إلى اشباعها عن طريق التحفيز الانساني المناسب، والسعي إلى تأكيد ذات العاملين وتحقيق شخصيتهم ، الى جانب السعي إلى اشباع حاجاتهم المادية بشكل متوازن .

التنظيم غير الرسمي :

INFORMAL ORGANIZATION

لا بد لنا ونحن بصدد تناول موضوع التنظيم الاداري الرسمي ، من أن نتطرق الى موضوع ذي علاقة ، وهو التنظيم غير الرسمي الذي أشرنا اليه فيما سبق بشكل سريع . لقد وضحنا سابقاً أن التنظيم غير الرسمي ينشأ داخل التنظيم الرسمي وينبع من داخله ،

وهو عبارة عن الجماعات الانسانية (الشلل) التي تنشأ داخل المنظمة بشكل غير رسمي وعفوي ، نتيجة وجود مصلحة ما بين جماعة من الافراد ، أو وجود صحبة أو قرابة بينهم . لذلك يقال عن هذا التنظيم إنه غير محدد المعالم بهيكل تنظيمي كما هو الحال في التنظيم الرسمي ، وغير ثابت على تشكيلة محددة . فالفرد الذي يكون منتمياً لجماعة أو شلة ما ، قد ينتقل لجماعة أخرى لسبب غير محدد . والتنظيم غير الرسمي تختلف صلابته من تنظيم لآخر ، حيث تزداد كلما ازداد التعارض بين أهدافه وأهداف التنظيم الرسمي ، أو زادت ضغوط السلطة الرسمية على الأفراد العاملين . لقد وجد المفكرون أن التنظيم غير الرسمي له تأثير في نشاط المنظمة ، ويجب عدم محاربته بل التقرب اليه ، لأنه يمارس ضغوطاً على سلوك أعضائه ويوجهها باتجاه معين ، لذلك باتت عملية تحقيق التعاون معه ، وكسبه لصف المنظمة أمراً ضرورياً ، فعن طريقه يمكن أن نوفر المناخ الاجتماعي المناسب لتنفيذ العمل بشكل متعاون ومنسجم داخل المنظمة . اذن على ادارة كل منظمة أن تكتشف التنظيمات غيرالرسمية الموجودة فيها ، وتوجهها لصالح العمل ، وذلك عن طريق العلاقات الانسانية الجيدة ، وبرامج العلاقات العامة المناسبة ، التي توطد العلاقات بين الادارة والعاملين ، وجعلهم يحسون بالانتماء للمنظمة. ولا ننسى برنامج الحوافز المادية من أجل اشباع الحاجات الانسانيُة ، فبموجب ذلك نخفف حدة العداء بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي ، ولا نسمح للشائعات أن تلعب دورها في إيجاد الفجوة بينهما .

أنماط التنظيم :

ORGANIZATION PATTERNS

تصنف أنماط التنظيم ضمن نمطين أساسيين : الأول ويمثل وجهة النظرية التقليدية

أو الكلاسيكية التي تقوم على مفهوم نظرية (X) في الادارة ، ويدعى بالمنظمة الميكانيكية . والثاني ويمثل وجهة النظر الحديثة في الادارة ويعتمد على مفهوم نظرية (Y) ، ويدعى بالمنظمة العضوية . وسنأتي على شرح خصائص كل من هذين النوعين مايلي :

١. المنظمة الميكانيكية MECHANICAL ORGANIZATION :

يتصف المنظمة الميكانيكية (أو العسكرية كما يصفها بعضهم) بمجموعة من الخصائص الرئيسية التي أهمها مايلي :

- يقوم التنظيم على أساس الفرد الذي يعتبر الخلية الأساسية في تكوينه ، وبالتالي فالنظرة جزئية وليست شمولية في مجال العمل .
- يعتمد التنظيم على درجة عالية من التقسيم والتخصص في الأعمال ، حيث يتم تفتيت العمل الواحد إلى جزئيات يجري تحديدها وتوصيفها بدقة وإسنادها إلى الأفراد .
- تحديد دقيق للمهام والمسؤوليات .
- مركزية شديدة في مجال السلطة والرقابة ، حيث تتمركز السلطة والرقابة والاتصالات الرئيسية في قمة الهرم التنظيمي ، فالسلطوية هي القاعدة .
- يفترض أن تحدث أغلب الاتصالات والتفاعلات بين الافراد بشكل عمودي .
- الولاء للمنظمة والخضوع للسلطة ، أساس لقبول الفرد في المنظمة ، واستمراره في العمل .
- المشاركة وديموقراطية العمل شبه معدومة .

من الواضح أن التنظيم الميكانيكي يتناسب مع البيئة التي تتصف عواملها بالاستقرار النسبي . ويجب الاشارة هنا الى أن هذا النمط ليس هو نظرية (X) بل

يتطابق مع أفكارها .

٢. المنظمة العضوية THE ORGANIC ORGANIZATION :

التنظيم العضوي وهيكله التنظيمي هو الأنسب للبيئة المتغيرة التي تبرز فيها المشاكل بصفة مستمرة ، بسبب كثرة التغيرات التي تحدث فيها وعلى رأسها التكنولوجيا ، وظروف السوق ، والمنافسة ... الخ . وبوجه عام يتصف التنظيم العضوي بخصائص متعددة أهمها مايلي :

- النظرة للمنظمة والعمل فيها نظرة شمولية ، قائمة على أساس فكرة نظرية النظام SYSTEM THEORY ، التي سبق لنا واستعرضنا مفهومها في فصل سابق .
- عدم المبالغة في تطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص فيه .
- الاعتماد على فكرة ، أن البنية الاساسية التي يقوم عليها التنظيم هي جماعة العمل وليس الفرد ، وبالتالي فالعمل يقوم على أساس جماعي تعاوني .
- الاعتماد على اللامركزية في اتخاذ القرارات .
- تبني ديموقراطية العمل ، التي تقوم على أساس المشاركة والتحاور البناء بين الرؤساء والمرؤوسين .
- المسؤولية جماعية وشاملة لجميع أعضاء المنظمة .
- تنمية التنظيم غير الرسمي ، والتركيز على الرقابة الذاتية من خلاله ، فهي صورة مفيدة من صور الرقابة .
- تنمية الاتصال الأفقي والعمودي على حد سواء من أجل زيادة التنسيق .
- الاعتماد على التحفيز المعنوي والمادي بآن واحد ، لتنمية ولاء الافراد للمنظمة وارتباطهم بها ، بدلاً من الاعتماد على السلطوية والخضوع التام للقواعد

واللوائح والتعليمات .

- تنمية القدرة على اتخاذ القرارات في المستويات الادارية كافة .
- المرونة في العمل شيء أساسي ومطلوب ، لكي لا يشعر المديرون بأنهم مقيدون بسلاسل الاجراءات والانظمة ، وأنهم سجناء لها .

لقد أثبتت التجربة على أن التنظيم العضوي هو الأفضل ، والتجربة اليابانية في الادارة أكبر دليل وبرهان على ذلك .

ونود الإشارة في هذا المجال ، الى وجود نمطين آخرين معروفين ينتميان الى النمطين السابقين وهما ، النمط البيروقراطي ونمط منظمة المصفوفة ، حيث سنعمد فيمايلي الى شرح مضمون كل منهما بشيء من الايجاز على النحو التالي :

١. النموذج البيروقراطي THE BUREAUCRATIC MODEL :

يعتبر الكثيرون من الكتاب في حقل المعرفة الادارية أن النموذج البيروقراطي وخصائصه يندرج تحت مظلة النمط الميكانيكي ، نظراً للتشابه الكبير بين خصائص كل منهما . إلا أنه لا يمكن القول (كما يفترض بعضهم) إن النموذج البيروقراطي هو نفسه الميكانيكي ، ذلك لأن خصائصه لا تصف المنظمات البيروقراطية وصفاً كاملاً . إن الانتقادات التي انتقد بها نموذج البيروقراطية الذي قدمه ماكس ڤيبر عالم الاجتماع الالماني (سبق لنا وأن عرضنا خصائصه في فصل سابق) ، هو بريء منها نسبياً ، اذ لا بحق لنا أن نعتبر التطبيق الخاطىء للاجهزة الحكومية لهذا النموذج هو من مسؤولية ماكس ڤيبر . لقد كان تصور ڤيبر للنموذج الحقيقي للمنظمة البيروقراطية على أنها هيكل هادف رشيد ، وحاول توضيح ماهية المنظمة المثالية IDEAL ، وكان يرى أن

الادارة البيروقراطية لا ترتبط أو تتأثر بأشخاص معينين ، بمعنى أن القرارات في الجهاز البيروقراطي يجب أن تكون موضوعية ترتكز على الجدارة والكفاءة لمتخذ القرار ، وتسعى الى تحقيق هدف المنظمة . لذلك سعى ڤيبر الى تحسين المنظمة عن طريق جعلها اكثر رشداً وأقل تأثراً بالعاطفة البشرية المتعلقة بالنواحي الشخصية ، ودعى الى فصل المصلحة الشخصية عن المصلحة العامة وخاصة بالنسبة للمناصب الادارية MANAGERIAL POSITIONS التي يجب أن تُشغل بمديرين من أصحاب الخبرة والكفاءة . ونجد أنه لا داعي هنا أن نعيد خصائص التنظيم البيروقراطي التي سبق لنا وأن شرحناها سابقاً كما جاءت عن ماكس ڤيبر ، إلا أننا نؤكد على معلومة أساسية في الاجهزة الحكومية البيروقراطية التي تطبق مفاهيم ماكس ڤيبر وهي ، إن بناء المنظمات بشكل جامد بعيداً عن مراعاة الجانب الانساني في العمل وجعلها تعتمد اعتماداً كبيراً على الرقابة الصارمة الرسمية لتوجه وتتحكم في السلوك الانساني ، يحرم الافراد من عنصر المبادأة ، وتدفعهم الى سلوك يتماشى مع ما يريده النظام الرقابي ، وليس مع ما يتماشى مع الواقع ويخدم الاهداف التنظيمية ، حيث تصبح الرقابة في ظله لمجرد الرقابة فقط . فالاكثار من اللوائح والتعليمات والطاعة العمياء لها ، سيثير المشاكل وتصبح البيروقراطية مأساة تعاني منها الجماهير في المجتمعات ، وهدراً للموارد البشرية والمادية .

٢. منظمة المصفوفة MATRIX ORGANIZATION :

تُقْدِمُ بعض المنظمات على توسيع نشاطها الانتاجي بأن تفتتح خطاً انتاجياً لانتاج سلعة جديدة ، وبعض المنظمات تواجهها مهمة خاصة لانجاز هدف معين قد يكون في بعض الأحيان مؤقتاً . فبدلاً من أن تقوم هذه المنظمات ببناء منظمات جديدة لهذه الأغراض ، وإعداد هياكل تنظيمية لها تشتمل على إدارة انتاج ، وشراء، وتسويق ،

وتمويل ... الخ ، تلجأ إلى إحداث منظمة المصفوفة ، التي من خلالها يتم تشكيل فريق عمل كامل متكامل من المنظمة الأم إداريون ، فنيون ، عمال ... الخ، بقيادة مدير عام لهذا الفريق لانجاز المهمة المطلوبة . وهذا الفريق الذي أطلق عليه منظمة المصفوفة يخضع للاشراف والتوجيه الفني لادارات المنظمة الأم الرئيسية . ومدير عام منظمة المصفوفة يعطى حرية كبيرة في تشكيل فريق العمل المناسب والمتخصص ، الذي سيعمل تحت إمرته وإشرافه في ظل المظلة الكبيرة وهي المنظمة الأم . ومن أجل زيادة المرونة في العمل، يكون لمنظمة المصفوفة ميزانية مالية خاصة بها توضع تحت تصرف مديرها العام ، ويخضع إنفاقها للرقابة المالية العامة من قبل المنظمة الأم . وتجدر الاشارة في هذا المقام إلى أنه في بعض الاحيان يتم إنشاء منظمة المصفوفة لانجاز مهمة محددة ، وعند الانتهاء منها تزول ويعود فريق العمل إلى عمله الأصلي في المنظمة الأم .

لقد أثبتت منظمة المصفوفة في أغلب الأحوال فعالية في إنجاز المشروعات والأعمال الهامة التي تتطلب السرعة والعناية المركزة ، فهي تتيح الاستفادة من الامكانات البشرية والفنية والمالية وكافة التسهيلات الموجودة في المنظمة الأم . ونظراً للمرونة التي تتميز بها ، فهي قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الخارجية والتكيف معها . كما تتميز بأنها تهيء مناخاً وأرضيات تدريبية جيدة للمديرين الذين يعملون ضمن منظمات تقليدية (المنظمة الأم) كلاسيكية ، حيث تكون الفرصة سانحة لهم لاستخدام امكاناتهم وخبراتهم وعنصر المبادأة .

من ناحية أخرى تعاني منظمة المصفوفة من مشكلة ومعضلة أساسية هي ، ازدواجية السلطة التنفيذية مع السلطة الوظيفية (المنظمة الأم) ، حيث يعد ذلك كسراً لمبدأ وحدة الأمر والتوجيه ، ويحدث صراعاً في السلطة ، وتكون الفرصة مهيأة لحدوث ضعف وارتباك في العملية الرقابية المتداخلة بين المنظمة الأم ومنظمة المصفوفة .

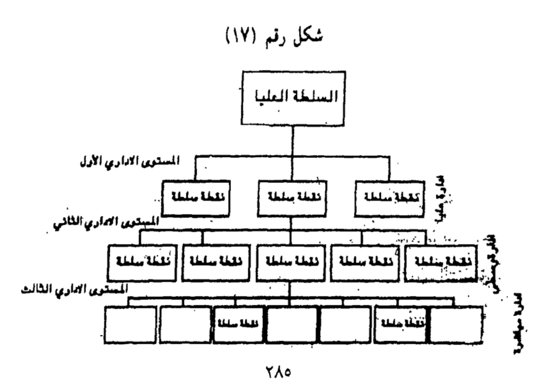
الهيكل التنظيمي

THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE

تعريف الهيكل التنظيمي :

الهيكل التنظيمي (ويسميه بعضهم بالبنيان التنظيمي) ما هو إلا اطار يوضح التقسيمات أو الوحدات والاقسام الادارية التي تتكون منها المنظمة ، مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض ، تأخذ شكل الهرم ، يربطها خط سلطة رسمية ، تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى الى المستوى الأدنى ، ومن خلاله أيضاً تتوضح نقاط اتخاذ القرارات ، ومراكز السلطة والمسؤولية ، وفيما يلي شكل توضيحي يبين ذلك :

شكل رقم (١٧)



اذن ومن خلال التعريف السابق يمكن القول ، إن الهيكل التنظيمي ما هو في الواقع إلا عبارة عن هرم للوظائف الرئيسية وفروعها التي يتشكل منها عمل المنظمة الكلي من أجل تحقيق هدفها . وعليه فهو واجبات مجمعة مع بعضها في وظيفة واحدة ، ووظائف مجمعة مع بعضها في وحدات (ادارات) ادارية على شكل مربعات أو مستطيلات . وهذه المربعات (الوظائف الرئيسة وفروعها) كما هو واضح في الشكل السابق ، مرتبة أفقياً ورأسياً على شكل هرم يدعى بالهرم التنظيمي، الذي إما أن يكون شديد الانحدار ، أي طويل وهذا يكون بسبب تعدد المستويات التنظيمية فيه ، وإما أن يكون قليل الانحدار بسبب قلة هذه المستويات . وفي الحالة الاولى تسمى المُنظمة بالمنظمة الطويلة TALL ORGANIZATION ، أما في الحالة الثانية فنسميها بمنظمة منبسطة FLAT ORGANIZATION .

في ضوء ما تقدم ، نجد أن خطوط السلطة الرسمية تناسب من المربعات أو الوظائف في المستوى التنظيمي الاعلى الى الوظائف في المستويات الادنى ، مع مراعاة مبدأ وحدة الأمر ، أي أن مجموعة الوظائف في المستويات الادنى تكون مربوطة بوظيفة أو برئيس واحد، الى أن تنتهي في قمة الهرم التنظيمي ، الذي يعتبر منبع السلطة في أية منظمة ، وهي الجهة التنسيقية العليا فيها .

وعليه نستنتج ، أن (خط السلطة) هو الطريق الذي تسلكه الأوامر والتعليمات من قمة الهرم إلى قاعدته ، في حين أن المعلومات والمقترحات فيما يتعلق بالتنفيذ تصعد من القاعدة باتجاه القمة من خلال الطريق نفسه . فالاتصال الرسمي في ضوء ذلك سواء أكان هابطاً أم صاعداً ، يجب أن يتقيد بوحدة الامر، أي لا يجوز تجاوز أي مستوى في عملية الاتصال ، مما يسهل من عملية التنسيق . ولا شك أن هذا التقيد جيد ، لكنه قد يعيق العمل في حالة كون عدد المستويات كثيرة، حيث تتأخر

الاتصالات ، ويحدث بطء في العمل . في ضوء ما تقدم يمكن القول إن الهرم التنظيمي إنما يقوم على أساس ثلاثة مبادىء تنظيمية هي :

- التسلسل الرئاسي .
- وحدة الرئاسة والأمر .
- تركيز السلطة في يد رئاسة واحدة ومن ثم تفويضها لمستوى أدنى .

الهيكل التنظيمي كعملية تنظيمية :

ORGANIZATIONAL STRUCTURE AS A PROCESS

تمر عملية إعداد الهيكل التنظيمي بمراحل متعددة ونمطية لا تختلف من منظمة لأخرى ، فهذه المراحل تستخدم في إعداد الهيكل التنظيمي لوزارة الاقتصاد ، ولوزارة المواصلات ، ولشركة انتاج الاقمشة ... الخ ، وحتى للادارة الواحدة داخل الهيكل التنظيمي العام للمنظمة ، وهذه المراحل هي :

١. الاطلاع على أهداف المنظمة الرئيسية والفرعية ، من أجل معرفة وتحديد عدد ونوعية الانشطة الرئيسية والفرعية التي يتطلبها تحقيق هذه الأهداف .
٢. تحديد الوظائف الرئيسية والفرعية من حيث عددها ، ونوعها ، وذلك في ضوء الانشطة المحددة في المرحلة الاولى ، اذ يجب أن يكون لكل نشاط سواء أكان رئيسياً أم فرعياً وظيفة تقوم بأدائه .
٣. من الطبيعي أن يكون لكل وظيفة رئيسية أو فرعية ادارة أو قسماً تسند إليه مسؤولية أدائها ، لذلك يتم في هذه المرحلة تحديد الادارات الرئيسية والفرعية التي سيناط بها تنفيذ الوظائف التي تم تحديدها في المرحلة السابقة ، وهناك

طرق تستخدم من أجل ذلك سنأتي على شرحها لاحقاً . وهنا لا بد من الاشارة الى ضرورة ترتيب الوحدات (الادارات والاقسام) تنازلياً وأفقياً بحيث تأخذ شكل الهرم التنظيمي ، بشكل يراعى فيه مبدأ تقسيم العمل والتخصص وأن تضم الوحدة الادارية الواحدة مجموعة من الوظائف والأعمال المتجانسة ، ووضعها تحت إشراف رئيس واحد .

٤. تحديد المهام والمسؤوليات والسلطات الخاصة بالوحدات الادارية ، وذلك بشكل مفصل وواضح .

٥. تحديد العلاقة ما بين الادارات في ظل التنسيق الكامل ، بما يخدم المصلحة العامة وتحقيق أهداف المنظمة ، وهذا يتطلب إعداد شبكة اتصالات رسمية مناسبة تفي بالغرض ، بحيث تساعد على تحقيق الترابط بين الوحدات التنظيمية والأفراد ، وتسمح بتبادل المعلومات ونقل الأوامر والتعليمات والمعلومات بانسياب ويسر ، وبشكل يعرف كل فرد بمن سيتصل ومن سيتصل به .

٦. تعيين العناصر البشرية رؤساء ومرؤوسين من أجل تنفيذ مهام الوحدات الادارية ، وتحديد واجبات ومسؤوليات وسلطات كل واحد منهم في ظل التنسيق أيضاً . وهنا لا بد من الاشارة الى مسألة حساسة وجوهرية ألا وهي، مراعاة قدرات وامكانات ودوافع الأفراد (رؤساء ومرؤوسين) عند تحديد المهام والسلطات ، حيث يساعد ذلك على تطبيق القاعدة المعروفة الرجل المناسب في العمل الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته وخبراته وميوله .

٧. رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه اسم "الخريطة التنظيمية" ، التي توضح الوحدات الادارية والانشطة التي تقوم بها المنظمة ، وسنأتي على

توضيحها تفصيلاً لاحقاً .

٨. إعداد الدليل التنظيمي ، وهو عبارة عن ملخص يتضمن المراحل السابقة كافة، وسنأتي على توضيحه بشكل مفصل لاحقاً أيضاً .

ومما تجدر الاشارة اليه في هذا المجال ، هو أن هذه المراحل ذات صفة تكاملية وتشكل مع بعضها البعض سلسلة ، بحيث لا يمكن تقديم مرحلة عن أخرى ، أو الاستغناء عن إحداها ، لهذا السبب أطلق عليها مصطلح العملية التنظيمية .

العوامل المؤثرة في تحديد الهيكل التنظيمي :

يتأثر إعداد الهيكل التنظيمي بعدد من العوامل ، اذ لا يوجد هيكل نمطي واحد من حيث عدد المستويات ، وطول أو قصر خطوط الاتصال ، وتعدد نقاط السلطة واتخاذ القرارات . فتحديد الهيكل التنظيمي لأية منظمة يحكمه مجموعة من العوامل التي تختلف من واحدة لاخرى ، وهي التي تسبب عدم وجود الهيكل النمطي ، فظروف كل منظمة تختلف عن الأخرى . وبوجه عام سنعرض مجموعة من أهم العوامل التي تؤثر في تحديد الهيكل التنظيمي فيمايلي :

١. حجم المنظمة :

عندما يكون حجم المنظمة صغيراً ونشاطها ليس واسعاً ، يكون من الصعوبة بمكان في هذه الحالة جعل الهيكل التنظيمي كبيراً ، اذ يصعب تقسيم نشاطها الى أنشطة فرعية ، وإحداث ادارات للقيام بهذه الانشطة وتعيين رؤساء يرأسونها ، ذلك لأن حجم العمل لا يستوجب هذه الأمور التنظيمية ، ولا داعي لوجود هيكل تنظيمي كبير ، فالتكلفة عندئذ ستكون كبيرة . أما في حالة كون حجم المنظمة كبيراً وعملها كذلك ، فالامر يتطلب وجود هيكل تنظيمي اكبر ، يكون قادراً على تنفيذ حجم العمل والنشاط

الواسعين .

٢. طبيعة الانتاج او الخدمة :

تتصف طبيعة العمل في بعض المنظمات بالتنوع ، حيث تقوم بانتاج اكثر من نوع واحد من السلع ، أو تقديم اكثر من خدمة واحدة . وعملية التنويع هذه تتطلب خطوط انتاج وادارات متعددة ومتنوعة اكثر مما لو كانت المنظمة تنتج سلعة أو تقدم خدمة واحدة . لذلك يمكن القول إن هناك علاقة بين درجة التنوع والتشابه وبين تحديد الهيكل التنظيمي ، فالتنويع يتطلب هيكلاً تنظيمياً واسعاً وكبيراً ، والعكس من ذلك صحيح .

٣. المستوى التكنولوجي :

أصبح من المعروف أن مستوى التقنية والآلية المستخدم في المنظمة ، له تأثير في عدد العاملين الذين تحتاج اليهم في العمل . فعندما يكون هذا المستوى عالياً ، معنى ذلك أن نسبة كبيرة من العمل تؤدى بشكل آلي دون الحاجة لعناصر بشرية ، وهذا لا يستوجب معه وجود هيكل تنظيمي كبير وواسع . أما عندما يكون مستوى الآلية منخفضاً ، عندئذ ستظهر الحاجة لقوى عاملة اكثر ، وهيكل تنظيمي أوسع ، بداخله ادارات متعددة ومتنوعة ، تفي باحتياجات العمل ذي المستوى التقني الأقل أو المنخفض.

٤. التوزيع الجغرافي :

المنظمة التي يشمل عملها ونشاطها مناطق جغرافية متعددة ، من الطبيعي أن يختلف هيكلها التنظيمي من حيث تعدد الادارات ، وتنوعها ، وحجمها ، عن المنظمة التي تمارس عملها في منطقة واحدة ، حيث في حالة التوزيع يكون عددها اكبر وحجم المنظمة وهيكلها التنظيمي كذلك .

٥. توقيت العمل :

يتصف زمن العمل في بعض المنظمات بالاستمرارية لفترة طويلة من الزمن خلال اليوم ، بل إن هناك منظمات يكون العمل فيها مستمراً طوال الاربع والعشرين ساعة ، بحيث يكون هناك اكثر من وردية عمل تغطي هذه الاستمرارية . ففي مثل هذا النوع من المنظمات ، من الطبيعي أن يكون هيكلها التنظيمي اكبر من المنظمات التي لديها فترة عمل واحدة .

٦. تقسيم العمل والتخصص :

ذكرنا في فصل سابق أن تقسيم العمل والتخصص فيه ، يستوجبان تجزئة العمل الى جزيئات ، وتخصيص ادارات أو أفراد أكثر للقيام بأداء كل جزئية . لذلك فمن الطبيعي عندما تكون درجة التقسيم والتخصص عالية ، أن تحتاج المنظمة الى ادارات اكثر ، وهذا ما يجعل الهيكل التنظيمي المطلوب كبيراً ، والعكس من ذلك صحيح .

٧. مدة حياة المنظمة :

المنظمات من حيث حياتها نوعان : الاول وتكون مدة حياته غير محددة بزمن معين أي لها صفة الديمومة ، والثاني تكون هذه المدة محددة بفترة زمنية معينة أي أنها مؤقتة ، كأن نحدث منظمة لاداء عمل ما أو تحقيق هدف محدد وتزول عند انجازها لهذا العمل . في هذه الحالة من الطبيعي أن يكون هيكلها التنظيمي بسيطاً يفي بمتطلبات عملها المؤقت ، وهذا عكس الحال عندما يكون للمنظمة صفة الديمومة.

تصميم الهيكل التنظيمي :

ORGANIZATIONAL STRUCTURE DESINING

يمكن تصميم وإعداد الهيكل التنظيمي بالاعتماد على أحد الاتجاهات الثلاثة التالية التي يعبر كل منها عن مدخل محدد :

أ.الهيكل التنظيمي التنفيذي LINE ORGANIZATIONAL STRUCTURE

يسمي بعضهم هذا الهيكل التنظيمي بالتنظيم "الرأسي" ، أو "العسكري" ، أو "السلطوي" وهو أقدم الهياكل ، حيث استخدمته الكنيسة في القرون الوسطى في ترتيب الدرجات الكهنوتية ، مما دفع الكتاب الى تسميته بالتنظيم "الكهنوتي أو الهيراركي" . ويعتمد التنظيم التنفيذي على مركزية السلطة وتسلسلها وعلاقاتها الرأسية ، التي تربط المستويات الادارية ببعضها البعض ضمن الهيكل التنظيمي . واستناداً لذلك يملك كل رئيس سلطة كاملة في توجيه عمل مرؤوسيه ، والسلطة تنساب من القمة لقاعدة الهرم التنظيمي بشكل مباشر ومتصل ، ومن خلاله تصدر الأوامر والتعليمات للمرؤوسين . وفي هذه الحالة يكون الهيكل التنظيمي خالياً من الاستشاريين، والمدير العام يكون ملماً بكل الأمور ولا يحتاج الى درجة تخصص فنية عالية . يتضح من ذلك أن هذا التنظيم يناسب المنظمات الصغيرة الحجم ، ويتميز بالبساطة ، وسرعة اتخاذ القرارات ، والتحديد الواضح للواجبات ، ووحدة القيادة والتوجيه ، ووضوح قنوات الاتصال الرسمي وعلاقات السلطة ، بحيث يعرف كل فرد من هو رئيسه وبمن سيتصل . وفي المقابل يعاني التنظيم التنفيذي من بعض المشاكل أهمها إرهاق الرؤساء بالواجبات لعدم وجود استشاريين ، هذا الى جانب أنه لا يعتمد على مبدأ تقسيم العمل والتخصص ، ولا يخفى على أحد مزايا التخصص. وبوجه عام

يمكن القول إن التنظيم التنفيذي لا يناسب المنظمات الكبيرة التي تنشد تطبيق اللامركزية، وعليه فهو بوضعه المطلق لا يتناسب مع عصر المنظمات الكبيرة .

٢. الهيكل التنظيمي الوظيفي :

FUNCTIONAL ORGANIZATIONAL STRUCTURE

يقوم هذا النوع من التنظيم على أساس تطبيق مبدأ التخصص ، بحيث يقسم نشاط المنظمة الى أنشطة رئيسية وفرعية ، ويسند مهمة أداء كل نشاط الى وحدة ادارية متخصصة ، يرأسها مدير متخصص في مجال نشاطها ، وله الحق في ممارسة السلطة واصدار الاوامر لكل من يعمل ضمن نطاق تخصصه ، حتى ولو كان يعمل في ادارة أخرى داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة . يتميز هذا النوع في أنه يتيح الفرصة لاستخدام التخصص وتحقيق فوائده ، من مهارة واتقان للعمل ... الخ. لكن يؤخذ عليه أنه يحدث ازدواجية في السلطة واصدار الأوامر ، وذلك بسبب تداخل الاشراف بين الرؤساء ، وحدوث صراعات داخلية بين الادارات وإرباك المرؤوسين، نظراً لتلقيهم أوامر وتعليمات من جهتين رئاسيتين ، وفي هذه الحالة يختل نظام العمل ، ويصعب ضبطه ، ويتأخر تنفيذه .

٣. الهيكل التنظيمي التنفيذي الاستشاري :

LINE-STAFF ORGANIZATIONAL STRUCTURE

يعتمد هذا النوع على قيام التنظيم التنفيذي بالاستعانة بمستشارين كالمستشار القانوني ، والفني ، والمالي ... الخ ، أو وحدات ادارية كوحدة البحوث والدراسات ، ووحدة الدراسات القانونية ... الخ . والغاية منها تقديم النصح والمشورة للادارات أو

المديرين التنفيذيين ، مما يساعدهم على أداء أعمالهم بشكل أحسن ، ويخفف عنهم ضغط العمل وإضاعة الوقت ، ويجعلهم يتخذون قرارات أفضل . ويعد هذا النوع اكثر شيوعاً في الحياة العملية من النوعين السابقين ، لكونه يتصف بدرجة جيدة من المرونة والتشاور قبل اتخاذ القرارات ووضعها حيز التنفيذ ، من المديرين والادارات التنفيذية صاحبة الحق في إصدار الاوامر واتخاذ القرارات . في حين أن الاستشاريين لا يمتلكون هذا الحق ، حيث تقتصر مهمتهم على النصح والارشاد فقط، وهذا يشعرهم بضعف دورهم في المنظمة ، ويحدث بينهم وبين أصحاب السلطة التنفيذية صراعاً يدعى بصراع السلطة AUTHORITY CONFLECT . هذا الى جانب أنه عند وقوع الخطأ يلقي كل اللوم طرف على الآخر ، فالادارة التنفيذية تدعي أن الخطأ جاء نتيجة المشورة في حين أن الطرف الآخر يدعي أن سبب الخطأ هو الادارة التنفيذية التي لم تطبق المشورة التي قدمتها ولم تستوعب مضمونها .

خصائص الهيكل التنظيمي الجيد :

ORGANIZATIONAL STRUCTURE CHARA-CHTERISTICS

هناك مجموعة من المواصفات التي اذا ما توفرت في عمل الهيكل التنظيمي، أمكننا القول عنه إنه تنظيم جيد ، وأهم هذه الخصائص أو المواصفات مايلي :

١. مراعاة التخصص وذلك على مستوى الافراد والوحدات الادارية ، والغاية من ذلك زيادة المهارة ، وتحقيق السرعة في الاداء ، وخفض التكلفة ، وبالتالي زيادة ورفع انتاجية العمل على مستوى الفرد ، والوحدة الادارية . إلا أنه تجدر الاشارة في هذا المجال ، الى ضرورة عدم المغالاة في التخصص على

مستوى الافراد ، كي لا يشعر الفرد بالملل والسأم ، نتيجة قيامه بعمل بسيط متكرر طوال الوقت .

٢. التنظيم الجيد هو الذي يتوفر فيه شبكة اتصال فعالة تربط أجزاء المنظمة ببعضها البعض ، وتوفر السهولة في نقل المعلومات ، والآراء ، والأوامر ، والتوجيهات في الوقت المطلوب .

٣. مراعاة نطاق الاشراف المناسب بالنسبة للمناصب الادارية ، وهذا يعني أن يكون عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم الرئيس الواحد ليس كبيراً بل معقولاً ، بحيث يتمكن من الاتصال بهم وتوجيههم ، والقيام بالعملية الادارية من خلالهم بشكل كفء وجيد . كذلك يجب ألا يكون العدد قليلاً ، كي لا يكون لدى الرئيس وقت عمل غير مشغول ، وسنأتي على شرح هذا الموضوع تفصيلاً لاحقاً نظراً لأهميته الكبيرة .

٤. التمييز بين الأنشطة الهامة الرئيسية والانشطة الأقل أهمية الثانوية ، والغاية من ذلك وضع الانشطة الرئيسية في مستويات ادارية عليا ، وإسناد تنفيذها الى وحدات ادارية ذات مستوى اداري عال . أما الانشطة الثانوية فيمكن وضعها في مستوى اداري أدنى ، أو دمجها مع أنشطة أخرى ، مع مراعاة مبدأ التخصص في العمل وعدم الازدواجية .

٥. مراعاة عنصر التكلفة وعدم الاسراف ، فأحداث مستويات ادارية متعددة على سبيل المثال أمر غير سليم ومكلف ، لأنه يحدث وظائف اكثر ، ويجعل خطوط الاتصال العمودية عبر الهيكل التنظيمي أطول . كذلك يجب عدم إحداث أية وظيفة إلا اذا كانت هناك حاجة لها ، فالوظيفة التي لا لزوم لها يجب إلغاؤها واستبعاد شاغلها ، لأن التنظيم الجيد يقوم على أساس متطلبات

واحتياجات العمل ، وليس على أساس الافراد . ومن الأمثلة على تخفيض تكلفة العمل التنظيمي ، دمج أنشطة وادارات مع بعضها البعض ، فيما اذا كانت تكمل بعضها البعض ، أو اذا كانت متشابهة ، والغاية من ذلك وضع الادارات تحت رئاسة واحدة من أجل تقليل عدد الوظائف الرئاسية .

٦. المرونة ، فنحن نعيش في عصر سمته الأساسية التغير ، والبيئة التي تعمل فيها المنظمة في حالة تغير مستمر ، والعوامل التي فيها والمؤثرة في نشاطها متغيرة باستمرار أيضاً . لكل ذلك يجب أن تكون عملية التنظيم الاداري مرنة قابلة للتغيير ، من أجل التكيف والتواؤم مع التغيرات البيئية .

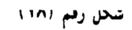
٧. تفويض السلطة اللازمة للأفراد بما يحقق مبدأ تكافؤ السلطة مع حجم المسؤولية المترتبة عليهم .

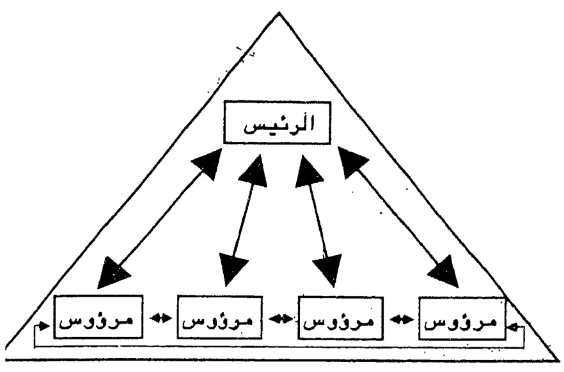
٨. أن يعرف الأفراد ما هو مطلوب منهم وعلاقاتهم مع الآخرين بوضوح تام .

٩. العمل التنظيمي الجيد هو الذي يراعي العنصر الانساني في خطواته ومراحله ، فعلى سبيل المثال يجب ألا يكون عبء العمل كبيراً على الافراد ، وعدم المغالاة في تطبيق مبدأ التخصص ، فتقسيم العمل الى جزيئات متناهية في الصغر ، وإسناد مهمة أداء الجزئية الواحدة لفرد معين ، سيحدث لديه مللاً وسأماً . كذلك يجب توفير عنصر الاثارة في عمل الفرد ، وعدم التقليل من شأنه ، وجعله يشعر بأهمية العمل الذي يقوم به .

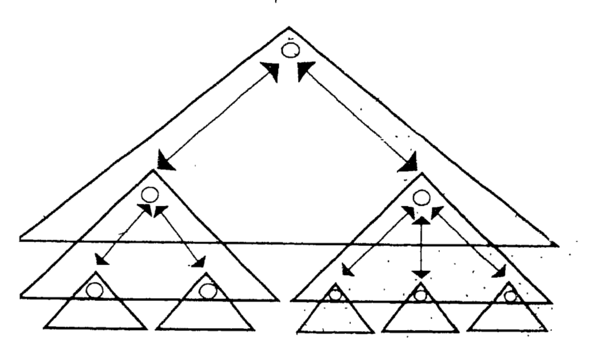
١٠. عند تحديد مهام وسلطات الادارات والأقسام الادارية ، يجب التركيز على الجماعة وروح الفريق والعمل الجماعي التعاوني ، وهذا يتطلب مراعاة تفاعل أعضاء الجماعة مع رئيسهم كوحدة عمل يقوم على أساسها الهيكل التنظيمي ، كما يتطلب مراعاة تفاعل الجماعات (الادارات) مع بعضها البعض عند تحديد

العلاقات بينها في المستويات التنظيمية كافة ، سواء أكان عمودياً أم أفقياً عبر الهيكل التنظيمي . وهنا يبرز دور رئيس الجماعة في عملية التفاعل والتي أسماها رنسيس ليكرت بمسار الربط LINKING PIN (التي مر شرحها معنا سابقاً) ، فهو حلقة ربط رأسية في سلسلة الأمر ، باعتباره وكيلاً للسلطة الأعلى وأفقياً أيضاً . لذلك يجب اختياره بعناية وتأهيله تأهيلاً جيداً . وفيما يلي شكلان توضيحيان الاول يبين تفاعل أعضاء الجماعة مع بعضها ، والثاني يبين دور رئيس الجماعة في إحداث الربط والتفاعمع الجماعات الاخرى.





شكل رقم (١٩)



إن توفر الخصائص السابقة في إعداد الهيكل التنظيمي، ينتج تنظيماً جيداً ، يمنع الازدواجية في العمل ، ويحد من الاحتكاك ، وذلك من خلال معرفة كل فرد وكل إدارة مالها وما عليها ، كذلك من خلال المعرفة الواضحة للمهام والمسؤوليات والسلطات المحددة لكل منها ، فالكل يعرف حدوده وعلاقاته مع الآخرين عمودياً وأفقياً .

تقسيم انشطة المنظمة الى وحدات ادارية : DEPARTMENTALIZATION

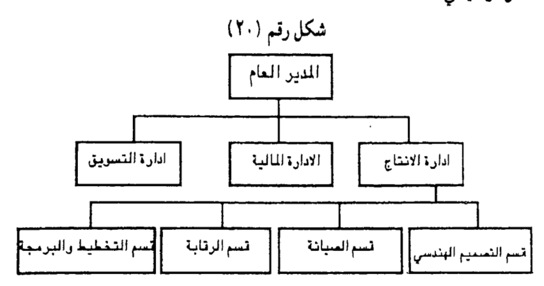
يطلق على هذه العملية تسمية "التقسيم الاداري أو التنظيمي" ، التي تشكل مضمون المرحلة الثالثة من مراحل إعداد الهيكل أو البنيان التنظيمي الذي سبق أن وضحناها سابقاً وأشرنا الى أننا سنشرحها تفصيلاً لاحقاً . وتتضمن هذه العملية تقسيم نشاط المنظمة الكلي الى أنشطة رئيسية وفرعية ، وتخصيص ادارات لتنفيذ وأداء هذه الأنشطة . وتتم هذه العملية باستخدام واحد او اكثر من الأسس التالية :

١. التقسيم على أساس الوظيفة FUNCTION :

ويسميه بعضهم بالتقسيم الوظيفي ، وبموجبه تجري عملية التقسيم وفق طبيعة العمل المطلوبة مع مراعاة مبدأ التخصص ، بحيث تقوم كل وحدة ادارية بأداء وظيفة محددة ، ومن أبرز هذه الوظائف في المنظمات : الانتاج ، التسويق ، التمويل ... الخ . والادارة المتخصصة الواحدة يمكن أن يجري تقسيمها الى وحدات فرعية (وظائف) ، معتمدين أيضاً على مبدأ التخصص . فوظيفة الانتاج مثلاً يمكن تقسيمها الى وظيفة التصميم الهندسي للسلعة ، وظيفة تخطيط وبرمجة الانتاج ، ووظيفة الرقابة ، وظيفة الصيانة ... الخ . وتجدر الاشارة الى أن تسمية الادارات الوظيفية تختلف من منظمة لأخرى ، وذلك حسب طبيعة العمل فيها ، فالمنظمة الصناعية تستخدم تسمية وظيفة

الانتاج ، في حين تدعى في شركات الطيران مثلاً باسم ادارة العمليات ، وفيما يلي شكل توضيحي لذلك :

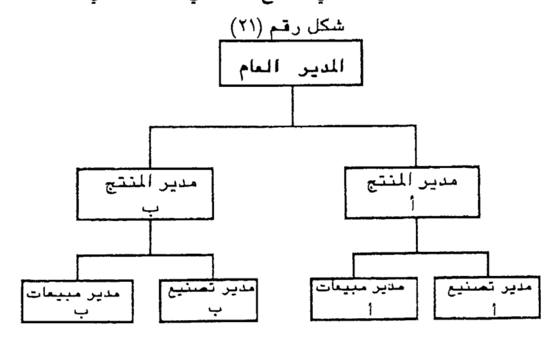
شكل رقم (٢٠)



٢. التقسيم على أساس المنتج أو الخدمة المقدمة PRODUCT :

تقوّم المنظمات الصناعية التي تنتج انواعاً مختلفة من السلع عادة بأحداث وحدات ادارية خاصة بكل خط انتاجي أو منتج ، وفيمايلي شكل توضيحي لذلك :

شكل رقم (٢١)



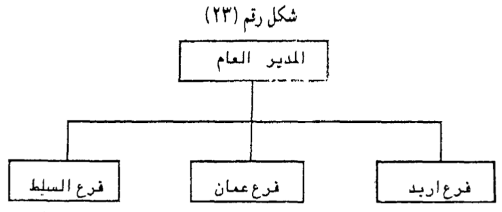
٣. التقسيم على أساس العميل أو الزبون CUSTOMER :

يتم تقسيم الهيكل التنظيمي بموجب هذا الاساس انطلاقاً من نوعية الزبائن أو العملاء الذين يتعاملون مع المنظمة . ففي محلات بيع التجزئة ، نجد على سبيل المثال أن التقسيم يكون وفق فئات ، الشباب ، الأطفال ، النساء ، والرجال ، وفيما يلي شكل يوضح هذا التقسيم :

٤. التقسيم على أساس المنطقة الجغرافية GEOGRAPHICAL :

يستخدم هذا التقسيم في المنظمات التي يشمل نشاطها وعملها مناطق جغرافية متعددة سواء داخل الدولة أو خارجها ، فلتحقيق المرونة ، ولصعوبة الاشراف المباشر ، وللاستفادة من الفرص المحلية ، ولتخفيض تكلفة النقل والاتصال، تلجأ المنظمات لاستخدام هذا الاساس . وفيما يلي شكل توضيحي :

شكل رقم (٢٣)

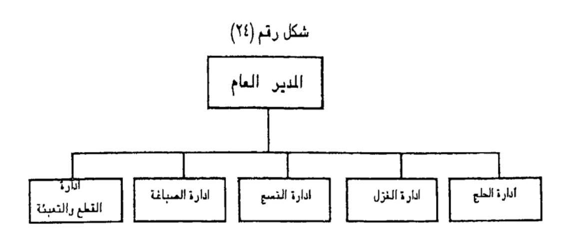


٥. التقسيم حسب العملية الانتاجية PRODUCTION PROCESS :

يمكن اعتبار التجهيزات المستخدمة في العملية الانتاجية كأساس في التقسيم التنظيمي ، وذلك عندما يستلزم كل نوع من التجهيزات مهارة خاصة في التشغيل والصيانة ، مما يستدعي وضعها في موقع وقسم واحد ، بحيث يحقق ذلك الى جانب

الاقتصاد في التكاليف ، السهولة في العمل . ففي المصنع يمكن تجميع آلات الخراطة في قسم واحد ، وكذلك المثاقب ، والمناشر وهكذا ... الخ ، وفيما يلي شكل يوضح ذلك :

شكل رقم (٢٤)



٦. التقسيم حسب التسلسل أو التتابع SEQUENCIAL :

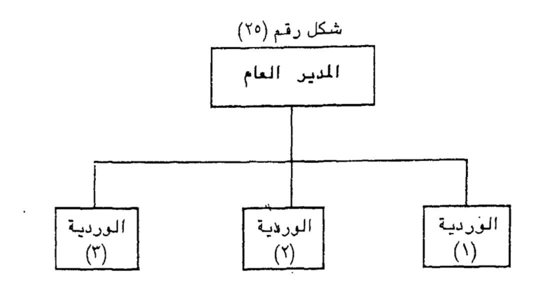
قد يتم تقسيم الهيكل التنظيمي الى وحدات ادارية على أساس الترتيب الأبجدي أو العددي . ففي منظمة لحسابات توفير البريد ، يمكن تقسيم مسك الدفاتر المحاسبية البريدية للعملاء على النحو التالي : من الحرف (أ) وحتى الحرف (ح) في قسم ، ومن الحرف (ح) حتى الحرف (ف) في قسم آخر وهكذا . ويستخدم هذا الأساس في المنظمات التي تكون طبيعة العمل فيها واحدة غير متنوعة .

٧. التقسيم حسب وردية العمل SHIFT :

ويسميه بعضهم بالتقسيم على أساس الزمن ، حيث يتم تقسيم الهيكل التنظيمي للمنظمة الى ادارات ، وذلك حسب زمن أو وقت العمل . فقد أشرنا في السابق الى أن

بعض المنظمات يتصف وقت العمل فيها بالاستمرارية ، حيث يكون لديها اكثر من وردية واحدة لتغطية هذه الاستمرارية ، وفيمايلي شكل توضيحي لذلك :

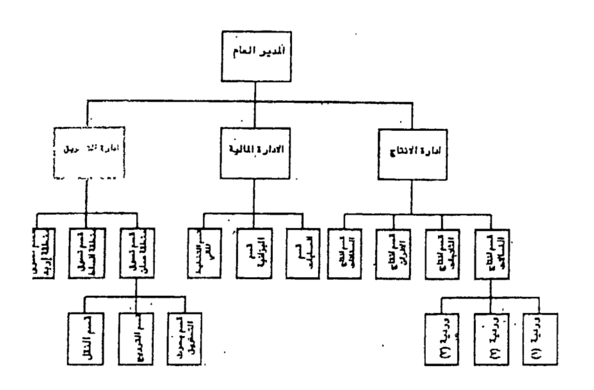
شكل رقم (٢٥)



٨. التقسيم المركب COMPOSED :

يتم تصميم الهيكل التنظيمي وتقسيم النشاط الكلي للمنظمة باستخدام اكثر من أساس بآن واحد ، اذ بدلاً من الاعتماد على أساس واحد في الإعداد والتصميم يستخدم اكثر من أساس ، حيث من النادر استخدام أساس واحد في الواقع العملي ، لأن ذلك يجعل الهيكل التنظيمي جامداً لا مرونة فيه ، وهذا التقسيم هو الأكثر شيوعاً في الاستخدام ، وفيمايلي شكل توضيحي لذلك :

شكل رقم (٢٦)



في نهاية استعراضنا لموضوع التقسيم الاداري ، لا بد من الاشارة الى بعض الامور الهامة التي يجب مراعاتها عند التقسيم والتي أهمها مايلي :

- مراعاة الجانب الاقتصادي ، بحيث تخفض التكلفة الى أدنى حد ممكن .
- أن يساعد التقسيم على تحقيق السهولة في عملية الرقابة .
- أن يتيح التقسيم تحقيق أعلى درجة من التنسيق والترابط بين الوحدات الادارية .
- الاستفادة من مبدأ التخصص نظراً لعلاقته المباشرة بالمهارة والتكلفة .
- مراعاة ظروف البيئة التي تعمل فيها المنظمة .

نطاق الادارة SPAN OF MANAGEMENT :

نطاق الادارة أو نطاق الاشراف حسب التسمية التقليدية ، مسألة حيوية وهامة وجزء من عملية إعداد الهيكل التنظيمي ، وأساس في نجاح عمليته ، حيث نجد من الأهمية بمكان أن نقوم بشرحه وتوضيحه بشكل منفصل . ويقصد بنطاق الادارة عدد الادارات أو الوظائف أو الافراد الذين يمكن أن يعملوا تحت اشراف وتوجيه مدير واحد، بشكل يحقق هذا الاشراف أعلى كفاءة. لقد عُرف نطاق الادارة (أو الرقابة SPAN OF CONTROL) قديما ، وأول من وضع له قواعد كمية هو المدير الاستشاري جرايكوناس" V.A.GRICUNAS "ولبندال ايرويك" الانجليزي ، الذي كان مديراً لمؤسسة عالمية في جنيف ، حيث أعاد كتابته مع بعض التعديلات . إن الفلسفة التنظيمية التي يقوم عليها مبدأ نطاق الادارة هي : " أن قدرة الرئيس الحيوية على الاشراف والتوجيه الفعال لها حدود ، حيث من الضروري تحديد عدد المرؤوسين الذين يمكن أن يشرف عليهم بكفاءة وفاعلية " . لذلك بات من الضروري عند إعداد التنظيم الاداري لأية منظمة أن يراعى هذا المبدأ ، حيث يفيدها في تحديد عدد الوحدات التنظيمية وترتيبها في الهيكل التنظيمي .

لقد كانت مساهمة جرايكوناس الرئيسية هي التحليل الكمي للعلاقات التفاعلية الثنائية (باتجاهين) المعقدة التي تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة ، وبين المرؤوسين مع بعضهم البعض من جهة ثانية ، والسرعة الذي يزداد بها هذا التفاعل بين الرئيس ومرؤوسيه كجماعة عمل ، وقد وضع معادلة كمية لحساب عدد هذه العلاقات وهي مايلي :

$$ن\left(\frac{٢^{ن}}{٢} + ن - ١\right)$$ حيث تمثل ن عدد المرؤوسين .

فمع افتراض أن الرئيس يتصل مع كل مرؤوس باتجاهين ، وعلاقته مع مرؤوسيه مباشرة وغير مباشرة ، واذا كان لدينا رئيس ويعمل تحت اشرافه مرؤوسَين ، نجد أن مجموع العلاقات ستكون على النحو التالي :

- الرئيس يتصل مع المرؤوس أ (علاقتان) .
- الرئيس يتصل مع المرؤوس ب (علاقتان) .
- المرؤوس أ يتصل مع ب (علاقتان)باعتبار أن الرئيس يشرف على هذه العلاقة بشكل غير مباشر .

من خلال التوضيح السابق سيكون عدد العلاقات بين الرئيس ومرؤوسيه الاثنين (٦) علاقات ، واذا كان لدى الرئيس أ ثلاث مرؤوسين هم ب ، ج ، د ، فسيكون عدد علاقاته بهم كمايلي :

$$٣\left(\frac{٢^{٣}}{٢} + ٣-١\right)$$

$$٣\left(\frac{٨}{٢} + ٢\right)$$

٣ (٦) = ١٨ علاقة

ويمكن أن نفسر هذه العلاقات على النحو التالي :

أ مع ب   أ مع جـ و د

أ مع جـ   ب مع جـ

أ مع د   ب مع د

أ مع ب و جـ   جـ مع د

أ مع ب و د

نجد فيما تقدم أنه لدينا (٩) علاقات ، فأذا ضربت هذه العلاقات باثنين

(علاقة ثنائية باتجاهين) ، فسيكون لدينا في هذه الحالة /١٨/ علاقة وفق نتيجة المعادلة السابقة ، وباضافة مرؤوس رابع سيكون عدد العلاقات (٤٤) وإذا أضفنا مرؤوساً خامساً سيكون عدد العلاقات ١٠٠ .

ويوضح الجدول التالي تطور عدد العلاقات مع تطور عدد المرؤوسين وفقاً للمعادلة السابقة :

جدول رقم (١٧)

عدد المرؤوسين	مجموع العلاقات	عدد المرؤوسين	مجموع العلاقات
١	١	٧	٤٩٠
٢	٦	٨	١٠٨٠
٣	١٨	٩	٢٣٧٦
٤	٤٤	١٠	٥٢١٠
٥	١٠٠	١١	١١٣٧٤٠
٦	٢٢٢	١٢	٢٤٧٠٨

وتشير الدراسات الحديثة في هذا المجال ، الى عدم وجود عدد نمطي لنطاق الادارة يمكن للمدير أو الرئيس أن يشرف عليه بفاعلية ، ويمكن تعميمه بحيث نقول للمدير هذا هو العدد المناسب الذي يحقق لك الكفاءة في عملية الاشراف والتوجيه ، لأن تحديد العدد المناسب يخضع لعوامل متعددة ، وجودها أو عدمه يؤدي الى اتساع أو ضيق نطاق الادارة ، حيث يشير الاتساع الى كبر عدد المرؤوسين ، في حين الضيق يشير الى قلة العدد . ونعرض فيمايلي مجموعة من العوامل المؤثرة على سبيل المثال وليس الحصر ، التي تؤدي الى اتساع أو ضيق نطاق الادارة ، وهذا الشيء هو الذي يؤدي الى اختلاف عدد المرؤوسين من رئيس لرئيس آخر :

١. مهارة الرئيس وقدراته :

فأذا كانت مهارة الرئيس وقدراته عالية فمعنى ذلك أن بامكانه الاشراف على عدد اكبر من المرؤوسين ، وهذا يؤدي الى اتساع النطاق ، والعكس صحيح .

٢. طبيعة العمل :

تلعب صعوبة العمل وسهولته دوراً مباشراً ومؤثراً في تحديد النطاق ، فالصعوبة تتطلب من الرئيس وقتاً اكبر في عملية الاشراف والتوجيه ، وهذا الامر يجعل عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم أقل ، وبالتالي نجد النطاق يضيق في هذه الحالة ، أما السهولة في العمل فتحدث العكس تماماً .

٣. عبء العمل :

يقصد بالعبء حجم العمل أو كميته المكلف به الرئيس مع مرؤوسيه ضمن الادارة التي يعملون فيها . فأذا كان هذا العبء كبيراً معنى ذلك أن الرئيس يحتاج الى وقت كبير في عملية الاشراف والتوجيه ، وهذا الأمر لا يتيح له الاشراف على عدد كبير. أما اذا كان العبء قليلاً ، فهناك متسع من الوقت لديه ، وهذا يمكنه من الاشراف على عدد اكبر من المرؤوسين ، ويجعل النطاق أوسع .

٤. مهارة المرؤوسين وقدراتهم :

المرؤوس ذو الكفاءة الجيدة الذي لديه المهارة في العمل ، لا يحتاج الى إشراف وتوجيه كبيرين من قبل رئيسه ، نظراً لإلمامه بالعمل بشكل جيد ، وبالتالي لا يحتاج مثل هذا المرؤوس الى جهد ووقت كبيرين في الاشراف عليه . وفي النتيجة عندما يكون مستوى كفاءة المرؤوسين عالياً ، يمكن للرئيس أن يشرف على عدد اكبر ، نظراً لقلة الجهد في عملية الادارة ، ووجود متسع من الوقت لديه ، وهذا ما يوسع من نطاق إشرافه والعكس من ذلك صحيح .

٥. الرغبة في تفويض السلطة :

تلعب رغبة الرئيس في تفويض السلطة دوراً في تحديد نطاق الادارة. فالرئيس الذي يحب المركزية ويكره تفويض جزء من سلطاته لمرؤوسيه لتصريف الامور نيابة عنه، نجده غارقاً في العمل ووقته ضيق ، وليس لديه متسع من الوقت والجهد ليشرف على عدد أكبر من المرؤوسين ، وبالتالي هذا يجعل نطاق الادارة لديه ضيقاً . أما الرئيس الذي يفوض جزءاً من سلطاته ، نجد أن الوضع لديه العكس تماماً ، حيث يجد متسعاً من الوقت ليشرف على عدد اكبر من المرؤوسين ، وهذا يجعل نطاق إشرافه أوسع واكبر من الاول .

٦. طبيعة وعدد علاقات المدير :

المدير الذي تستوجب طبيعة عمله الاتصال المستمر بالجمهور ومع زملائه من المديرين من أجل التنسيق ، ومع الممولين ... الخ ، نجد أن وقت عمله لن يسمح له بالاشراف على عدد كبير من المرؤوسين ، حيث يستوجب الامر في هذه الحالة أن يكون نطاق ادارته قليلاً مقارنة مع نظرائه الذين تكون علاقاتهم أقل .

٧. مدى توفر المساعدة الاستشارية :

بعض المنظمات يتوفر لديها مستشارون يقدمون المساعدة الفنية للمديرين، في هذه الحالة يمكن أن يتسع نطاق إشراف المدير مقارنة بالمدير الذي لا تتوفر لديه هذه المساعدة .

٨. طرق واجراءات العمل :

فمن المعروف أن الطرق والاجراءات المبسطة ، تسهل تنفيذ الأعمال ، وتقلل من الجهد الاشرافي ، وبالتالي توسيع نطاق الادارة ، والعكس من ذلك صحيح .

٩. نمطية الاداء :

يبرز تأثير هذا العامل بشكل خاص في المستوى الاشرافي الأول (لدى العمال) ، فالعمل النمطي المتكرر يجعل العمل روتينياً يكسب الفرد مهارة في أدائه ، مما يؤدي الى تقليل الجهد الاشرافي المطلوب ، وبالتالي زيادة عدد العمال الذين يمكن أن يشرف عليهم مشرف واحد ، وهذا بالطبع يوسع من نطاق الادارة والعكس من ذلك صحيح ، فالعمل الذهني يحتاج الى متابعة ، وإشراف ، ووقت اكبر ، وبالتالي يقل العدد ويضيق نطاق الادارة .

١٠. مدى استخدام التكنولوجيا الحديثة :

لقد بات مؤكداً أنه كلما زاد المستوى التكنولوجي المستخدم في المنظمة كانت الأعمال اكثر نمطية ، واحتاجت المنظمة الى قوى عاملة أقل ، على اعتبار أن الآلة أصبحت تحل مكان الفرد في العمل ، هذا الى جانب أن الحاسبات قد سهلت من عمل المديرين في مجال اتخاذ القرارات . هذه الجوانب لا شك ساعدت على زيادة نطاق الادارة ، ومكنت المديرين من أن يشرفوا على عدد أكبر من الافراد مما اذا كان المستوى التكنولوجي ضعيفاً .

١١. التوزيع الجغرافي :

لاشك أن المنظمة ذات الفروع في مناطق جغرافية متعددة ، من المفروض أن يكون نطاق الادارة لديها نسبياً ضيقاً ، وذلك بسبب صعوبة اللقاء الشخصي مع المرؤوسين من أجل غايات التوجيه والتنسيق .

وفي الختام نود الاشارة الى بعض الأمور الجوهرية التكميلية لموضوع نطاق الادارة هي :

١. علاقة نطاق الادارة بعدد المستويات الادارية : يمكن القول إن هذه العلاقة

عكسية ، بمعنى أنه كلما زاد نطاق الادارة قلت المستويات الادارية ، في حين أن تضييق النطاق يؤدي الى تعدد المستويات ، وهو في الغالب أمر غير مستحب ، لأنه يجعل خطوط الاتصال بعيدة بين القمة والقاعدة ، مما يؤدي الى صعوبة العملية الرقابية وعدم المرونة وارتفاع التكلفة .

٢. إن اتساع نطاق الادارة وتقليله لعدد المستويات الادارية ، يساعد على تبني المركزية في اتخاذ القرارات ، فخطوط الاتصال في هذه الحالة تكون قصيرة ما بين قمة الهرم التنظيمي وقاعدته .

٣. من خلال الممارسات العملية تبين أن نطاق الادارة يضيق كلما اتجهنا في الهيكل التنظيمي للأعلى ، نظراً لطبيعة العمل الذهنية الصعبة ومسؤولية اتخاذ القرارات الكبيرة. في حين أن النطاق يتسع كلما اتجهنا نحو القاعدة حيث يكون العمل نمطياً وروتينياً وأسهل .

المجالس واللجان BOARDS AND COMMITTEES :

ما دمنا بصدد شرح الهيكل التنظيمي ، نجد من الضرورة أن نتعرض لموضوع ذي صلة بموضوعنا وهو المجالس واللجان وتشكيلهما ، حيث يعتبران الآن جزءاً من الهيكل التنظيمي . فاللجنة والمجلس هما عبارة عن فردين فأكثر يشكلان من أجل دراسة موضوع معين وبيان الرأي حوله ، واتخاذ قرار بشأنه ، وبالتالي فاللجان والمجالس في ضوء ذلك نوعان : لجان ومجالس تنفيذية ، يحق لها اتخاذ قرار بعد دراسة الموضوع المكلفة به وقرارها ملزم . ولجان ومجالس استشارية تختص بدراسة

موضوع ما وإبداء الرأي حوله على سبيل النصح والمشورة فقط . واللجان منها ما هو دائم مستمر وتظهر في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، ومنها ما هو مؤقت، حيث تشكل لدراسة موضوع محدد ، ثم تزول بعد الانتهاء من دراسته . ويتم تشكيل المجالس واللجان إما بصورة رسمية ، وذلك بقرار رسمي مكتوب صادر عن صاحب السلطة في ذلك ، أو بصورة غير رسمية أي شخصية ، (اللجان فقط) وفي هذه الحالة لا يكون للجنة الصفة الرسمية .

يتضح مما تقدم أن المجالس واللجان ذات طبيعة واحدة تقريباً مع وجود بعض الفروق التي سنذكرها فيمايلي :

١. تشكل المجالس عادة في مستوى اداري عالٍ ، أما اللجان فيمكن أن تشكل في المستويات العليا والوسطى والمباشرة .
٢. يتم تشكيل المجالس عادة بقرار من السلطة العليا ، في حين أن اللجنة يمكن تشكيلها من أي شخص يمتلك السلطة عبر المستويات التنظيمية .
٣. تهتم المجالس عادة بمسائل ذات طابع عمومي واستراتيجي ، في حين أن اللجان تهتم بأمور تفصيلية .
٤. المجالس لها في الغالب صفة الديمومة والاستمرارية ، في حين أن اللجان يمكن أن تكون دائمة أو مؤقتة .

وبوجه عام يمكن القول إن المجالس واللجان بالرغم من هذه الفروقات التي أشرنا إليها آنفاً تعتبر ذات طبيعة عمل واحدة ، اذ تتميز بالعمل الجماعي وتقوم بمهام محددة لها ، وتقريباً لا يخلو هيكل تنظيمي منها ، فهي تؤدي وظائف هامة ، وتشارك مشاركة ملموسة وأساسية في مجالات اتخاذ القرارات ، والاتصالات ، والتنسيق . ونجد هنا أنه من الأهمية بمكان أن نستعرض مزاياها وعيوبها :

المزايا :

طالما أن هناك أنواعاً كثيرة من اللجان والمجالس التي تعمل بدرجات متفاوتة من الفعالية ، فإن مساهماتها الفعلية لا يمكن تقييمها إلا في ظل مواقف معينة ، لكن ومن خلال التجارب والممارسات العملية ، يمكن الخروج بتعميمات حول المساهمات المحتملة للمجالس واللجان والتي يمكن إيجازها فيمايلي :

١. حكم ورأي المجموعة GROUP JUDGMENT :

تتيح المجالس واللجان تبادل الآراء بين الأعضاء ، والوصول إلى حكم جماعي، وايجاد روح التعاون والفريق ، والوصول في البحث إلى جذور المشكلة ، فالمجالس واللجان تسمح بمشاركة جماعية لا يمكن أن توجد في حالة قيام فرد لوحده بذلك .

٢. التحفيز المتطور IMPROVED MOTIVATION :

الأفراد الذين يشاركون في وضع خطة أو اتخاذ قرار ، يكونون أكثر حماسة من أجل تنفيذه وانجازه ، من الافراد الذين طلب منهم مجرد إتمام تنفيذه ، فالمجالس واللجان تتيح فرصة المشاركة ، والشعور بالفخر الناتج عن الابتكار والابداع ، الذي يحفز الأعضاء على العمل ، من أجل إنجاح مهمة المجلس أو اللجنة .

٣. مراجعة السلطة CHECK ON AUTHORITY :

تحد المجالس واللجان أحياناً من سلطة المديرين كأفراد ، فهي تقلل من احتمال اتخاذ قرارات فردية دون أخذ نتائجها الشاملة في الاعتبار ، فالمجالس واللجان تعلم أعضاءها التنبؤ بردود الفعل للقرار المراد اتخاذه والنظرة الشمولية . لذلك تجدهم يقومون بتوسيع إدراكهم وتصورهم ويفكرون بالعموميات بعيداً عن الجوانب الشخصية ، في حالة إنجاز عمل اللجنة أو المجلس من قبل شخص واحد .

٤. التنسيق COORDINATION :

بما أن عمل المجالس واللجان يتطلب بالضرورة مشاركة الأعضاء بالمعلومات والخبرات ، والتعبير عن الافكار ووجهات النظر ، فإن عملها يخدم الوظيفة التنسيقية إلى حد كبير ، ويسهل من الوصول إلى اتفاق حول الموضوعات التي تقوم بدراستها .

٥. تكامل (توحيد) السلطة AUTHORITY INTEGRATION :

في بعض الاحيان لا تتيح السلطة الممنوحة لمدير ما أن يتخذ قراراً خارج حدود سلطته ، والتصرف حيال أمر ما بشكل منفرد . في هذه الحالة تأتي المجالس واللجان مخرجاً لهذه المشكلة ،إذ تتكامل وتتوحد السلطات ذات العلاقة بالمشكلة في سلطة واحدة وهي سلطة المجلس أو اللجنة ، التي يمكنها معالجة الموضوع والبت فيه . فعلى سبيل المثال تشكل لجنة تنفيذية في شركة ما مكونة من مدراء الانتاج والتسويق ، والتمويل ، والهندسة ، من أجل اتخاذ قرار بانتاج سلعة متطورة ، حيث تعقد اجتماعات دورية لهذه الغاية عن طريق الاتصال الشخصي المباشر بين مديري هذه الادارات . ولا شك أن مثل هذا التفاعل الذي يحدث بين الاعضاء ، شكل من أشكال التفاهم السلطوي الذي لا يمكن تحقيقه عن طريق مدير واحد .

٦. اتاحة الفرصة للتدريب والتنمية :

TRAINING AND DEVELOPMENT CHANCE

إن الاتصال الشخصي والمباشر بين أعضاء المجلس أو اللجنة ، وتبادل الآراء فيما بينهم ، واطلاعهم على خبرات بعضهم البعض ، يعتبر ذلك كله أداة فعالة في تدريب الأعضاء على التفكير العميق وتنمية قدراتهم، واكسابهم الخبرة في معالجة المشاكل واتخاذ القرارات .

العيوب :

إلى جانب المزايا والاسهامات التي تقدمها اللجان والمجالس للمنظمة ، فهي تعاني من مشاكل متعددة يمكن إيجاز أهمها فيمايلي :

١. التكلفة COST :

تتسم اجتماعات المجالس واللجان بارتفاع التكلفة ، فقد تصل المناقشات أحياناً الى طريق مسدود ، وقد يضيع الوقت في أحاديث جانبية لا ضرورة لها ، هذا إلى جانب وجود احتمال تأجيل البت في الموضوعات المكلفة بها . والنتيجة هي أن العمل الذي يقوم به المجلس أو اللجنة يأخذ وقتاً أطول مما لو قام به فرد واحد . إذن يمكن القول إن التكلفة محصورة في الوقت الضائع لأعضائها .

٢. القرارات الوسطية MEDIATE DECSIONS :

عندما تحتد المناقشات داخل المجالس واللجان وتتعارض الآراء فيما بين الأعضاء ، تظهر احتمالية اتفاق الأعضاء على حل وسط يريح الجميع ، دون أن يكون هذا الاتفاق يخدم مصلحة المنظمة بشكل كامل .

٣. رأي الأقلية MINORITY OPINION :

في بعض الأحيان قد يصادف عمل المجلس أو اللجنة استبداد رأي عضو أو أكثر على آراء الآخرين . ذلك نتيجة النفوذ ، أو الخبرة ، أو السلطة . في هذه الحالة يأتي القرار معبراً عن رأي الأقلية فقط ، الذين سمحت ظروفهم بفرض رأيهم على الآخرين .

٤. عمومية المسؤولية UNIVERSALITY OF RESPONSIBILITY:

طبيعة عمل المجالس واللجان ينتج عنها موضوع تمييع المسؤولية بين الأعضاء ، فطالما أن العمل جماعي ، فبالطبع ستكون المسؤولية مجزأة بين جميع المشاركين في

عملها ، وهذا ينتج عنه أحياناً ميل بعض الأعضاء لأن يتنصلوا من مسؤوليتهم عندما يتضح عدم سلامة القرار . اذ قد يدعي بعض الأعضاء أنه لم يكن موافقاً ، لكنه اضطر للموافقة من أجل تسهيل العمل والوصول إلى قرار .

ويمكن تلخيص مشاكل اللجان كما وصفها SISKE في كتابه الادارة والتنظيم، "إن اللجان مناخ محتمل لأن يحدث فيها : الملل ، والضجر ، وإثارة الصراع والنزاع ، وتمييع المسؤولية ، ومنع التصرف السليم ، وإعاقة الانجاز " .

وفي الختام نعرض فيمايلي بعض المقترحات لزيادة فاعلية عمل المجالس واللجان :

- أن تكون المجالس واللجان صغيرة نسبياً ، وذلك للحد من تباين الآراء ، والتقليل من زمن المناقشات .
- اختيار الأعضاء من الأشخاص المؤهلين ومن ذوي الخبرة والمهارة .
- تعيين قائدٍ للمجلس أو اللجنة ليوجه النقاشات في مسارها الصحيح والوصول الى الحل المناسب .
- تنظيم عمل المجلس أو اللجنة ، وهذا يكون بالتحضير المسبق لجدول الأعمال.
- أن يكون لكل مجلس ولجنة مقرر مسؤول عن إعداد محاضر جلساتها وتنظيم سجلاتها .
- تفويض المجلس أو اللجنة السلطة الكافية من أجل انجاز مهمتها .
- تحديد مهامها ومسؤولياتها بشكل واضح ودقيق .
- تفعيل العمل الجماعي فيها بحيث تصبح وحدات اجتماعية داخل المنظمة لا مجرد حشد من المنفذين .

الخرائط والأدلة التنظيمية
ORGANIZATIONAL CHARTS AND MANUALS

أشرنا فيما سبق إلى أن إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي ، ما هما إلا مرحلتان من مراحل إعداد الهيكل التنظيمي ، يستوجب الأمر الآن أن نشرحهما بشيء من التفصيل فيمايلي :

ا. الخريطة التنظيمية ORGANIZATIONAL CHART :

الخريطة التنظيمية شكل أو رسم بياني ، يوضح الهيكل التنظيمي الذي يقوم عليه بنيان المنظمة الكلي ، وعليه فالخريطة توضح لنا الأمور الجوهرية التالية :

- الأنشطة الرئيسية والفرعية التي تقوم بها المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها .
- التقسيمات الادارية الرئيسية والفرعية التي تشتمل عليها المنظمة .
- عدد المستويات الادارية .
- نطاق الادارة على مستوى الوحدات الادارية .
- خطوط السلطة بكافة أنواعها والتي تربط أجزاء المنظمة بعضها ببعض ، حيث تمثل العلاقات التي تربط بينها .
- مواقع الادارات عبر المستويات الادارية .
- مراكز اتخاذ القرارات والمسؤولية (المناصب الادارية) .
- المجالس واللجان الدائمة .

والخريطة التنظيمية نوعان : رئيسي ومكمل ، فالاول يشمل الهيكل التنظيمي للمنظمة كاملاً ، أما الثاني ، فهو يخصص لبيان الهيكل التنظيمي لادارة واحدة أو جزء من المنظمة ، ويستخدم عادة عندما يكون حجم المنظمة وهيكلها كبيرين، حيث تكون الخريطة المكملة على شكل ملحق مرفق بالخريطة الرئيسية .

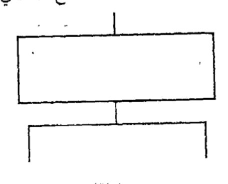
وعند **رسم أو تصميم الخريطة التنظيمية** ، لا بد من مراعاة الأمور الاساسية التالية :

١. تحديد عدد المستويات الادارية بدءاً من القمة وحتى القاعدة ، والمستوى يجمع عادة عدداً من الوظائف التي تكون متماثلة من حيث الاهمية والسلطة .

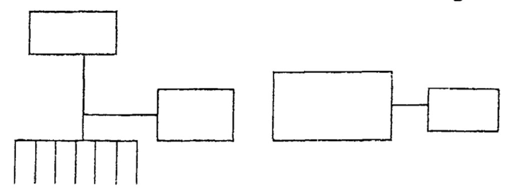
٢. وضع الوظائف ذات الأهمية الاكبر والسلطة الاكثر في المستوى الاداري الاعلى ، ثم تأتي الوظائف الأقل أهمية في المستوى الادنى وهكذا .

٣. يعبر عن كل وظيفة رئيسية أو فرعية بصندوق على شكل مستطيل أو مربع ، ويتخذ حجمه وفق مدى أهمية وسلطة الوظيفة . فإذا كانت الوظيفة هامة وسلطتها كبيرة ، تطلب الامر جعل الصندوق كبيراً ، لكن يجب أن تكون جميع الصناديق في المستوى الواحد بنفس الحجم .

٤. ترسم خطوط السلطة التنفيذية التي تربط الصناديق (المناصب الادارية) من منتصف أعلى الصندوق ومن منتصفه الأدنى ، وعليه فخطوط السلطة لا تظهر من خلال الصناديق وذلك كما هو واضح فيمايلي .



ولكن هناك استثناء من هذه القاعدة ، حيث يمكن أن يكون خط السلطة موصولا من الجانب ، وذلك في حالة وجود مساعد استشاري للمنصب الوظيفي كما هو واضح فيمايلي :



٥. يعبر عن المجالس واللجان بدوائر بدلاً من الصناديق .

٦. ترسم خطوط السلطة التنفيذية بخطوط متصلة ومستقيمة ، في حين أن خطوط السلطة الاستشارية ترسم بخطوط متقطعة ومستقيمة ، أما السلطة الوظيفية فترسم بخطوط متقطعة وبينها نقاط .

٧. ترسم الخريطة إما بأسماء الادارات أو بالألقاب ، كأن نقول مدير الانتاج ، مدير التسويق ... الخ وهكذا .

٨. تحديد الشكل الذي سوف ترسم به الخريطة ، وفي الواقع هناك ثلاثة أشكال معروفة وشائعة في الاستخدام هي مايلي :

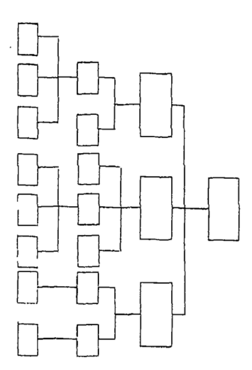
أ. الشكل العمودي أو الرأسي VERTICAL :

تكون الخريطة بموجبه على شكل هرم تنساب منه السلطة من الأعلى الى الاسفل ، ومن مستوى أعلى الى مستوى أدنى ، وهذا الشكل شائع في الاستخدام ، نظراً لسهولته وبساطته ، وقد مر معنا ونحن بصدد شرح طرق التقسيم الاداري نموذج

عنها يمكن الرجوع إليه .

ب. الشكل الافقي HORIZONTAL :

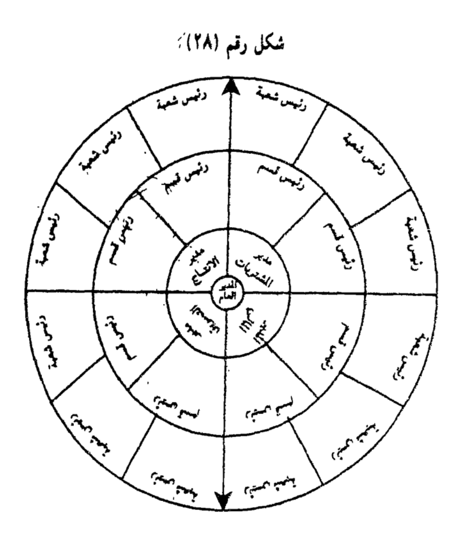
بموجب هذا الشكل تتدرج السلطة الرسمية من اليمين الى اليسار كما هو موضح في الشكل التالي :



جـ . الشكل الدائري CIRCULAR :

وبموجبه ترسم الخريطة ومستوياتها الادارية على شكل دوائر ، حيث تتمركز السلطة العليا في المنتصف ، وذلك على النحو التالي :

شكل رقم (٢٨):



٣. الدليل التنظيمي ORGANIZATIONAL MANUAL :

يتبين لنا من خلال شرحنا للخريطة التنظيمية أنها لا توضح التفاصيل المطلوبة عن ماهية المنظمة ، لذلك يأتي الدليل التنظيمي ليقوم بهذه المهمة التفصيلية . وعليه يمكن القول إن الدليل مكمل للخريطة ، وما هو إلا عبارة عن كتيب يتضمن اسم المنظمة، وعنوانها ، والاهداف التي أنشئت من أجلها والتي تسعى الى تحقيقها ، مع موجز للسياسات والاجراءات التي تستخدمها في سبيل ذلك . كما يتضمن الدليل

الهيكل التنظيمي (الخريطة) بتقسيماته الرئيسية والفرعية ، وشرحاً لمهام الادارات ومسؤولياتها وسلطاتها ، وأسماء رؤسائها . ويشمل الدليل أيضاً شرحاً موجزاً عن النشاط العام للمنظمة ، والانتاج الذي تنتجه أو الخدمة التي تقدمها ، وحجم القوى العاملة فيها ، ووصفاً للوظائف الموجودة لديها . يتضح من ذلك أن الدليل التنظيمي هو بمثابة البطاقة الشخصية التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات .

السلطة والمسؤولية
AUTHORITY AND RESPONSIBILITY

يعد موضوع السلطة والمسؤولية ومسألة تنظيمهما داخل المنظمة ، من الامور الجوهرية التي يجب عرضها وتوضيحها في مجال التنظيم الاداري . فعندما نقول مدير ، فهذا يعني حقاً وقوة في إصدار الأوامر والتعليمات ، واتخاذ قرارات ، ومسؤولية محددة ناجمة عن ذلك ، وهذه الامور تشكل العمود الفقري لعمل المدير ، وبدونها لا يمكنه تنفيذ وتسيير العمل . وسنعمد في الصفحات القليلة القادمة الى استعراض السلطة والمسؤولية ، موضحين أبعادهما وتنظيمهما بشكل جيد ، وفق الاصول العلمية في مجال الادارة . ويعود سبب التركيز على هذا الموضوع ، الى أن التنظيم ليس مجرد تحديد الوحدات الادارية ومهامها وتوفير مستلزماتها المادية فحسب ، بل لا بد من تحديد علاقة هذه الوحدات مع بعضها البعض ، وتنظيم العلاقات بين الافراد في داخل كل منها ، وهذا لا يكون إلا من خلال السلطة والمسؤولية، التي ترسم وتحدد هذه العلاقات رأسياً وأفقياً ضمن الهيكل التنظيمي لأية منظمة .

مضامين السلطة :

تعددت تعاريف السلطة من المفكرين والكتاب في مجال الادارة والقانون، إلا أنها كانت تدور حول فكرة أساسية مفادها : أن السلطة عبارة عن حق شرعي رسمي يمتلكه شخص ما هو الرئيس أو المدير من خلال شغله لوظيفة ادارية رسمية داخل المنظمة ، فعن طريقها يكتسب القوة والنفوذ في إلزام الآخرين بالطاعة والامتثال في تنفيذ ما يطلبه منهم ، من أجل تسيير عمل ما وتحقيق هدفه . من خلال التعريف وفي ضوئه يمكن عرض بعض النقاط الاساسية التي تشكل مضمون ومفهوم السلطة :

١. السلطة **هي قوة رسمية** يستمدها المدير من خلال شغله لمنصب اداري ، وهذه القوة تعطيه الحق في :
   - الحصول على الطاعة والامتثال من قبل جماعة من الافراد (المرؤوسين) عند اصداره لهم الاوامر والتعليمات والتوجيهات .
   - اتخاذ قرارات تكون ملزمة للآخرين .
   - الحصول على العمل من قبل الآخرين وفق ما يريده في سبيل تحقيق الاهداف المطلوبة منه .
٢. السلطة **علاقة وظيفية رسمية** تربط المرؤوسين بالرؤساء .
٣. السلطة **تربط قمة الهرم التنظيمي بقاعدته** ، من خلال خط يدعى خط السلطة الرسمية ، الذي تنساب منه أو من خلاله الأوامر ، والتعليمات ، والتوجيهات والقرارات الملزمة التنفيذ .
٤. يحق لصاحب السلطة أن **يفوض سلطته** لشخص آخر يعمل تحت رئاسته وإشرافه ، وهذا التفويض لا يعفيه من المسؤولية عندما يخطىء المفوَّض .

٥. السلطة تعطي صاحبها (باعتبارها قوة POWER رسمية) **الحق في فرض العقوبات ومنع المكافآت** ، للحصول على الطاعة والامتثال وإتمام العمل المطلوب .

٦. هناك **علاقة بين السلطة والقوة** التي بوساطتها تجعل السلطة وما تصدره من أوامر حيز التنفيذ . فالقوة هي القدرة أو الطاقة في التغلب على المقاومة ، وتقديم تغيير بالرغم من المعارضة . لقد وسع الاجتماعيون مفهومها وذلك من العلاقة القائمة بين الأفراد إلى العلاقة القائمة بين الجماعات ، فأشاروا إليها على أنها تلك القدرة الموجودة لدى مجموعة واحدة التي تجعلها تؤثر في مجموعة أخرى . وهناك إدراك عام بأن القوة هي القدرة الموجودة لدى شخص ما أو جماعة تمكنه / تمكنها من تغيير سلوك شخص آخر أو جماعة أخرى . والتعريف الذي يسمح بالتفريق ما بين السلطة والقوة هو : أن السلطة هي الحق في أن تدير وتوجه حيث تبقى ساكنة ما لم يكن لدى الفرد أو الجماعة القدرة (القوة) لممارستها بأسلوب ينتج عنه تغيير في سلوك الآخرين . إذن يمكن القول إن الحق في اصدار الامر (السلطة) لا يعني القدرة على اصداره بشكل جيد . وفي هذا تقول " ماري باركر فوليت " إن تفويض السلطة يجب ألا ينظر اليه على أنه تفويض للقدرة على اتخاذ القرار واصدار الأمر بشكل جيد ، إنما هو فرصة تعطى للمرؤوسين في المستويات الادنى لتنمية قوتهم وقدرتهم على ذلك .

مصادر السلطة AUTHORITY SOURCESS :

تنبع السلطة من مصدرين رئيسيين اثنين هما :

1. **المصدر الرسمي** : وتسمى السلطة النابعة من هذا المصدر "بالسلطة الرسمية" FORMAL "التي يستمدها صاحبها من خلال الوظيفة التي عين فيها ويشغلها ضمن سلسلة الأمر التنظيمية داخل المنظمة ، وهذه السلطة يمنحها القانون في الجهاز الحكومي ، والنظام الداخلي في المنظمات ذات الملكية الخاصة ، الذي يضعه ملاكها ، وهذه السلطة تخول صاحبها فرض العقوبة والمكافأة ، للحصول على الطاعة والامتثال ، كوسيلة للرقابة والسيطرة على العمل . ونود الاشارة في هذا المقام الى أن العقوبة لكي تحقق فاعليتها لا بد من أن يكون لدى المرؤوسين خوف من العقاب ، ولديهم الحاجة في البقاء كأعضاء يعملون في المنظمة وعدم فصلهم منها ، وبشكل مشابه لا تكون المكافآت فعالة مالم يكن هناك توقع وحاجة لديهم من أجل الحصول عليها . وهنا تجدر الاشارة إلى أنه يجب ألا يفهم من ذلك على أن السلطة الرسمية هي أداة قسر وإكراه وإجبار ، بل هي أداة تنظيمية يُنَظِّمُ بموجبها علاقات الادارات والعاملين فيها بعضاً ببعض ، وعليه فهي أداة بناء لا تنشد السيطرة القاسية بل سيطرة تعتمد على الاقناع أولاً .

2. **المصدر غير الرسمي** : وتسمى السلطة النابعة من هذا المصدر "بالسلطة غير الرسمية" INFORMAL " ويمكن أن يستمدها صاحبها من مصادر فرعية متعددة أهمها مايلي :

أ. **الشخصية** PERSONALITY :

يتمثل هذا المصدر في قوة الشخصية والصفات التي يتحلى بها صاحب السلطة

(**الرئيس القائد**) ، وحسن تعامله مع مرؤوسيه ، وقيادته الديموقراطية لهم ، حيث يؤدي ذلك الى رفع درجة الثقة ما بين صاحب السلطة (الرئيس) ومن يمارس السلطة عليهم ، ويجعلهم ينفذون ما يطلبه منهم عن رغبة وقناعة ، وهذا ما أسماه شستر بارنارد "بقبول السلطة" " AUTHORITY ACCEPTANCE" ويسميها بعضهم بقبول المرؤوس للسلطة . وتؤكد الادارة الحديثة هذا الاتجاه وهو ألا يعتمد المدير على السلطة الرسمية فقط للحصول على الطاعة والامتثال من قبل مرؤوسيه ، بل عليه الاعتماد على عملية الاقناع وإحداث الرغبة لديهم لتنفيذ ما يطلبه منهم عن قبول وقناعة ، فاستخدام السلطة الرسمية فقط ، أثبت عدم جدواه في التطبيق والممارسة العملية.

ب. المقدرة والمهارة الفنية TECHNICAL SKILL :

وتمثل ما يتمتع به صاحب السلطة من المام ومهارة وخبرة فنية في العمل ، تكسبه احترام وتقدير مرؤوسيه ، بما يؤهله لأن يطلب فيطاع ممن يرأسهم احتراماً لخبرته في العمل.

جـ. مهارة التعامل مع الآخرين HUMANITY SKILL :

الفرد صاحب السلطة الذي يتقن فن التعامل مع الآخرين واكتساب محبتهم ، لا شك أن ذلك يكسبه قوة التأثير في سلوكهم ، ويحصل منهم على الطاعة والامتثال ، نتيجة هذه المحبة التي يكنها مرؤوسوه له .

ونود الاشارة في هذا المقام الى أن المصدرين يكملان بعضهما البعض ، فالرئيس القائد يحتاج الى سلطة رسمية تعطيه القوة والنفوذ لأن يكافىء ويعاقب ويحصل على الطاعة والامتثال من قبل من يرأسهم . كما يحتاج الى سلطة غير رسمية تجعله مقبولاً من قبل من يمارس عليهم سلطته الرسمية ، ويخطىء من يعتقد أن السلطة الرسمية

تكفي وحدها ، وسيأتي تفصيل موضوع القيادة الادارية في فصل لاحق .

فاعلية السلطة :

EFFECTIVENESS OF AUTHORITY

يمكن القول إن هناك ثلاثة عوامل تحد من فاعلية السلطة التنظيمية ، حيث تعتبر بمثابة محددات أو قيود تؤثر في فاعليتها ، وسنأتي على شرح هذه القيود فيمايلي :

١. قبول المرؤوس : SUBORDINATE ACCEPTANCE

أشار "دوجلاس ماكجريجور" في نظرية (Y) الى هذا الجانب فقال : "إذا أردنا أن تكون السلطة الرسمية فعالة ، فيجب تدعيمها بقبول المرؤوسين لها " . وهذا يعني أن يكون صاحب السلطة الرسمية (الرئيس) مقبولاً ممن يرأسهم ، وقد أكد "بارنارد" ذلك عندما أشار الى أنه لن يكون لدينا سلطة فعالة ما لم يكن هناك التابعون (المرؤوسون) الذين يقتنعون بأن هذه السلطة التي تصدر لهم الأوامر جديرة بالاحترام والقبول . ومن الجدير بالذكر أن عدم قبول السلطة الرسمية أوعدم إطاعتها لا يعني إلغاء ها ، بل التقليل من فاعليتها ، ويعد ذلك مؤشراً لضرورة إعادة النظر فيها لمعرفة سبب عدم قبولها ، فعدم القبول يؤثر سلباً في جماعية العمل ، ودرجة التعاون في سبيل تحقيق الهدف المنشود .

٢. السلطة الاعلى : SUPERIOR AUTHORITY

تكون أعمال المديرين في أية منظمة موضع مراجعة وقيود تفرض من مجلس

إدارتها ، فرئيس الشركة يمكن أن يُستدعى من قبل المجلس ويناقش في الاعمال الجارية وتراجع هذه الاعمال منهم ، انطلاقاً من سلطتهم العليا عليه ، وبالتالي فهو يبحث دائماً عن برنامج عمل يحظى بموافقتهم . والمجلس بدوره يخضع أيضاً للسلطة القانونية لملاك الشركة . فالشركات تضع قيوداً على سلطة المديرين ، وذلك عن طريق وضع السياسات والاجراءات . فعلى سبيل المثال مدير المصنع قد يخول سلطة صرف ٥٠٠٠ دينار على المفروشات التأسيسية بدون الحصول على موافقة من السلطة الاعلى ، لكنه يحتاج لهذه الموافقة عندما يحتاج الى مبلغ أكثر من الـ ٥٠٠٠ دينار ، وهذا يوضح أن السلطة ليست كاملة حيث تخضع دائماً لقيود تفرض من السلطة الأعلى .

٣. تداخل السلطة AUTHORITY OVERLAPING :

يمكن توضيح تداخل السلطة بالمثال التالي : تُحدثْ أو تُنشأ الشركة أو المنشأة عادة بموجب القانون الذي تسنه السلطة التشريعية في المجتمع ، حيث يقرر ما يُعتقد أنه الأفضل للرفاهية الاقتصادية فيه . وتُحدث النقابة العمالية أيضاً بموجب قانون يخولها سلطة كما خول ادارة المنشأة ، هذه السلطة تتمثل في حماية حقوق أعضائها ومصالحهم والدفاع عنها . يتضح مما تقدم وجود تداخل ما بين سلطة المنشأة وسلطة النقابة اللتين مصدرهما واحد وهو القانون . فادارة المنشأة مثلاً لها الحق في تحديد الرواتب والاجور ، وفي الوقت نفسه للنقابة حق التدخل ، فإذا حدث خلاف بينهما فيمكن للنقابة أن تأمر العمال بالاضراب عن العمل ، فخضوع ادارة المنشأة لمطالب النقابة جزئياً أو كلياً في هذه الحالة نتيجة نجاح الاضراب ، لا يعني نفياً لسلطتها ، بل تكون سلطة النقابة هنا أقوى بحيث منعت سلطة المنشأة من أن تمارس قوتها في تشغيل المصنع. وعلى أية حال لا تلغى السلطة بوساطة صراع القوتين عندما يحدث تداخل بينهما ، بل إن هذا يعني إيقافاً

أو تعطيلاً مؤقتاً وجزئياً لاحدى السلطتين ، ريثما تشتد وتقوى السلطة الاخرى مرة ثانية .

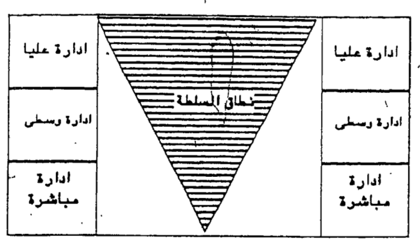
٤ . **مقدرة المرؤوس** SUBORDINATE ABILLITY :

يقصد بمقدرة المرؤوس إمكاناته الذهنية والفسيولوجية (الجسمية) ، فلكي تكون سلطة الرئيس مقبولة وممكنة التنفيذ من المرؤوسين ، يجب أن تكون الاوامر الملزمة التنفيذ تقع ضمن هذه الامكانات التي يمتلكونها ، فإذا كانت ضعيفة، فهذا يضع عائقاً أمام تنفيذ الاوامر ، وبالتالي يضعف ذلك من فاعلية السلطة .

نطاق السلطة SPAN OF AUTHORITY :

يقصد بنطاق السلطة الرسمية أن الحق في اتخاذ القرار وحرية التصرف والقوة في إصدار الاوامر للآخرين والزامهم بتنفيذها ، يكون كبيراً و واسع المجال في قمة الهرم التنظيمي ، ويقل ويضيق كلما اتجهنا من القمة الى القاعدة ، والعكس من ذلك صحيح . فالمدير العام يعتبر منبع السلطة الرسمية داخل المنظمة بموجب القانون أو نظامها الداخلي ، فهو صاحب السلطة الاساسية فيها ، له الحق في إصدار الاوامر للجميع ، واتخاذ قرارات ملزمة لكافة الاعضاء داخل المنظمة ، والنتيجة هي أن نطاق السلطة الرسمية يكون عريضاً في قمة الهرم التنظيمي ، ويضيق كلما نزلنا باتجاه قاعدته ، وفق ما هو موضح في الشكل التالي :

شكل رقم (٢٩)



أنواع السلطة الرسمية :

TYPES OF AUTHORITY

داخل كل منظمة هناك ثلاثة أنواع من السلطة الرسمية التي يتم بوساطتها تسيير وادارة العمل فيها ، ومن خلالها تتشكل علاقات السلطة ، وهذه الأنواع سنأتي على شرحها فيما يلي :

١. السلطة التنفيذية LINE AUTHORITY :

بموجب هذا النوع من السلطة يحق لصاحبها اتخاذ قرارات واصدار أوامر ملزمةً للآخرين ، وهي تأخذ شكل خط يدعى بخط السلطة CHAIN OF COMMAND الذي تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات وفق سلسلة من العلاقات الرسمية لا انفصام بينها من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته ، وهذه السلطة تسهم بشكل مباشر في تنفيذ العمل وتحقيق أهدافه . يتضح من ذلك أن السلطة التنفيذية تشكل خطاً مباشراً من السلطة بين الرئيس ومرؤوسيه عبر المستويات التنظيمية التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي ، وبموجبها يكون معروف لدى المرؤوسين بمن سوف يتصلون ، ومن يصدر لهم

الأوامر ، ومن هو المسؤول عنهم، وقد أطلق على هذا النوع من السلطة تسمية أخرى هي :"السلطة التشغيلية المباشرة" DIRECT OPERATIONAL AUTHORITY.

وعليه يمكن القول إنه بموجب السلطة التنفيذية وعبر المستويات التنظيمية ، يصبح كل رئيس رئيساً للمستوى الادنى ومرؤوساً للمستوى الاعلى .

٢. السلطة الاستشارية STAFF AUTHORITY :

بموجب هذه السلطة يحق لصاحبها اصدار تعليمات وتوجيهات على سبيل النصح والمشورة ، وتكون غير ملزمة التنفيذ من الآخرين ، وتعتبر شيئاً ضرورياً بالنسبة للسلطة التنفيذية ، حيث تقدم لها المشورة الفنية اللازمة قبل اتخاذ القرارات. والسلطة الاستشارية قد يكون صاحبها فرداً ويطلق عليه تسمية "مستشار" أو وحدة ادارية ، وعادة تكون هذه السلطة في الادارة العليا وقرب المدير العام ، وهذا لا يمنع من وجودها في مستوى اداري أدنى إن تطلب الامر . وتظهر السلطة الاستشارية بشكل اكثر كلما كبر حجم المنظمة ، ففي المنظمة الصغيرة يمكن لشخص واحد وهو المدير في قمة الهرم التنظيمي أن يتولى تنسيق جهود كل العاملين فيها ، مثل هذا التشكيل الصغير نادر الوجود في المنظمات الصناعية وخاصة في الدول المتقدمة .

٣. السلطة الوظيفية FUNCTIONAL AUTHORITY :

ويطلق عليها بعضهم تسمية "السلطة التخصصية" ، وبموجبها يحق لصاحبها إصدار أوامر للآخرين داخل المنظمة تكون ملزمة التنفيذ لهم لكن ضمن نطاق تخصصه ، وإن كانوا يعملون تحت رئاسة غير رئاسته . فمدير الصيانة مثلاً يحق له إصدار أوامر فنية في مجال الصيانة لأفراد يعملون في ادارة الانتاج للاشراف على صيانة

الالات . هذا النوع من السلطة اصبح غير مرغوب في استخدامه داخل المنظمة ، إلا عندما تقتضي الضرورة ذلك . والسبب هو أنها تحدث ازدواجية في السلطة واصدار الأوامر ، فعامل الصيانة في ادارة الانتاج يتلقى في هذه الحالة أوامر من رئيسين ، الاول مدير الانتاج والثاني مدير الصيانة ، مما يحدث لديه ارتباكاً في تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة اليه ، التي من المحتمل أن تكون متضاربة فيما بينها ، نتيجة صدورها من رئاستين ، لذلك أصبح يفضل أن تمر التعليمات الفنية من خلال المدير التنفيذي ومن ثم الى مرؤوسيه .

علاقات السلطة :

AUTHORITY RELATIONSHIPS

وضحنا فيما تقدم أنواع السلطة الثلاث التي يتم بموجبها ادارة دفة العمل داخل المنظمة بحكم العلاقات التي تحدث بينها ، لكن في الممارسة العملية لهذه السلطات، ظهر شيء يدعى " بصراع السلطة " AUTHORITY CONFLECT ، والصراع الرئيسي الذي يحدث داخل المنظمة هو الصراع بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية .

فمن المتفق عليه وبشكل كبير ، بأن المدير التنفيذي يكون مسؤولاً بشكل أساسي ورئيسي عن تحقيق أهداف المنظمة ، وهو لا يجد مقاومة أو معارضة من أحد في اتخاذه للقرارات ، اذ يشعر بحرية في حالة عدم وجود مديرين استشاريين ، كما هو الحال في المنظمة الصغيرة (التي لا يتواجد فيها المدير الاستشاري) ، حيث نجد مديرها يبادر الى تحقيق الاعمال الضرورية اللازمة من أجل تحقيق الاهداف المنشودة بحرية . أما في حالة ظهور المديرين الاستشاريين ، تظهر عندئذ المعارضة أو المقاومة ،

لأن المدير الاستشاري يلزم التنفيذي في أن يستشيره ، وبالتالي فمن وجهة نظر الأخير يعتبر هذه الاستشارة انتهاكاً لسلطته عندما يدير . ويمكن استنتاج هذا الاستياء من خلال الاتهامات التي يوجهها التنفيذي للاستشاري بأن الاستشارة غير عملية ، الاستشارة لا تناسب الاعمال الفنية ، الاستشارة تعني التأخير . وبوجه عام يتهم التنفيذي الاستشاري بأنه يحاول أن يظهر بالصورة ويحصل على الثناء عندما تكون الامور على ما يرام ، وبنفس الوقت ليس لديه الرغبة أن يقبل تحمل مسؤولية الفشل مع المدير التنفيذي عند حدوثه .

في ضوء ما تقدم يمكن القول إن السبب الرئيسي للاحتكاك والصراع بين السلطة التنفيذية والاستشارية في رأي التنفيذي ، هو انتهاك المدير الاستشاري لسلطته عندما يدير العمل . ففكرة الوظائف الاستشارية وهي وظائف دعم ومساندة ، تحمل بالنسبة له ضمنياً أن هذه الوظائف هي وظائف من الدرجة الثانية من حيث أهميتها ، وهذا ما يوتر ويزعج المدير الاستشاري . فالمدير التنفيذي يستاء لشعوره أنه فقد جزءاً من حريته في التصرف عندما يُلزم باستشارة المدير الاستشاري قبل اتخاذه لقراراته ، ففي قناعته أن هذه الاستشارة إضعاف لسيطرته على الوضع الذي هو فيه ، فهو يرى نفسه أنه صاحب السلطة الاقوى ولولاه لما نُفِذَ العمل ، وحُققت الاهداف . في حين يرى الاستشاري أنه لولا خبرته الفنية لما تمكن صاحب السلطة التنفيذية من اتخاذ قرارات صحيحة وجيدة ، وهنا يبرز دور المدير العام والهيئة الادارية العليا في المنظمة ، التي عليها أن توضح للجهتين أنهما يكملان بعضهما البعض ، وأن الاستشاري وُجد ليقدم للتنفيذي المساعدة والمشورة الفنية لا أن يصدر له الاوامر . فوظيفة السلطة التنفيذية يصاحبها مسؤولية تحقيق الاهداف الاساسية للمنظمة ، في حين تكون مسؤولية السلطة الاستشارية تقديم الدعم والعون للسلطة التنفيذية من أجل تحقيق الاهداف المنشودة . ويمكن القول أنه لفترة

طويلة من الزمن اعتبر الصراع بين السلطة التنفيذية والاستشارية عائقاً مؤثراً في الفاعلية التنظيمية ، وقد قام العديد من المختصين في الادارة بتقديم توصيات للتقليل من هذا الصراع . من هذه التوصيات أن السلطة التنفيذية تقع عليها المسؤولية النهائية لنجاح تشغيل المنظمة ، وبالتالي يجب أن يكون لديها السلطة الكافية من أجل اتخاذ القرارات التشغيلية . أما الوظائف الاستشارية فيجب عليها أن توفر الخدمة أو الارشاد للسلطة التنفيذية ، حيث تقدمهما لها عندما تطلبها منها ، وأيضاً عندما ترى السلطة الاستشارية ضرورة تقديمها . والتوصية الثانية هي أنه اذا قبلت أم لم تقبل الخدمة أو النصيحة فهذا يعتمد كلياً على حكم صاحب السلطة التنفيذية ويجادل الاستشاري في توصياته . والتوصية الاخيرة هي أن كليهما التنفيذية والاستشارية لهما الحق في رفع الامر عند الاختلاف الى السلطة الاعلى للبت فيه .

تعتبر التوصيات المذكورة أعلاه مساعدة في بعض الحالات ، إلا أنها ذات قيمة محدودة ، لأنها تستند بشكل أساسي على فروض هي موضع تساؤل من حيث صلاحيتها . وهذه الفروض مايلي :

١. إن المديرين التنفيذيين سوف يقبلون نصح وتوصيات الاستشاريين .

٢. قبول ورغبة الاستشاريين لدورهم الداعم في المنظمة ، وأنهم سوف يستمرون في تصعيد جهودهم للافضل ، مع العلم أنه في الحقيقة قد تُتَجَاهلُ توصياتهم .

وفي النهاية يمكن القول إن مسألة الصراع بين السلطة التنفيذية والاستشارية أمر واقعي ومفروض على المنظمات المتوسطة والكبيرة الحجم ، لكن درجة هذا الصراع وحدته تختلف من منظمة لأخرى حسب درجة وعي المديرين التنفيذيين والاستشاريين ، ومدى إسهام المدير العام صاحب السلطة العليا في تحسين العلاقة بينهما ، والتوضيح

لهما كيف أن كلا النوعين ضروري من أجل الفاعلية التنظيمية ونجاح المنظمة وتحقيق أهدافها .

ونود التأكيد في هذا المقام على مدى أهمية دور السلطة الاستشارية في المنظمة من خلال المثال التوضيحي التالي :

في أية منظمة صناعية يكون مدير التصنيع فيها ، هو المسؤول عن إنتاج المنتجات ، في حين يكون مدير المبيعات مسؤولاً عن توزيع المنتج ، فكلاهما عضوان يملكان سلطة تنفيذية ويعملان تحت اشراف ورئاسة سلطة تنفيذية أعلى تقوم بتنسيق نشاطيهما ، وهي سلطة المدير العام . وداخل كل منظمة صناعية أيضاً هناك مسألة مهمة وهي من يقرر حجم المنتج الذي يجب أن يصنع ، وما هي الظروف أو الشروط التي في ظلها سينتج ويوزع أو يباع . فنتيجة لتحليل اتجاهات السوق واحتياجات المستهلك التي يقوم بها مدير ادارة بحوث التسويق (الاستشاري) ، يتم اقتراح الحد الاقصى للانتاج ، وبالتالي يقوم مدير تخطيط الانتاج والرقابة على المخزون (ادارة استشارية أخرى) بتفسير وترجمة نتائج بحث السوق الى جداول انتاج تحدد كمية الانتاج ، والاستمرارية في تصنيع كل نوع من المنتج ، وبناء عليه يوافق مدير المبيعات على مقترحات بحوث التسويق ، ويوافق مدير الانتاج على جداول الانتاج الموضوعة من قبل مدير تخطيط الانتاج والرقابة على المخزون .

يتضح مما تقدم مدى أهمية دور كل من مدير بحوث التسويق ومدير تخطيط الانتاج ومدى تأثيرهما في اتخاذ القرارات حيال هذه المسألة المهمة ، لذلك يكون من الصعب تقليل أهمية الوظيفة الاستشارية ودورها الداعم بطبيعته ، في نجاح المنظمة في انجاز أهدافها الرئيسية وهي تصنيع وتوزيع المنتج .

التمييز بين السلطة التنفيذية والاستشارية :

إن مفتاح التمييز ما بين السلطة التنفيذية والاستشارية ليست الوظيفة ذاتها ، بل هو الدرجة التي تسهم فيها الوظيفة مباشرة في تحقيق الاهداف التنظيمية . فعلى سبيل المثال نجد أن سلاح المدفعية والمدرعات معروفان كوحدات تنفيذية طالما أنهما تسهمان مباشرة في كسب المعركة عن طريق تقديم خدماتهما (الاهداف التنظيمية) . في حين أن ادارة الخدمات الطبية ، والهندسية ، والتموين تعتبر بطبيعتها مساعدة وتشير الى أنها استشارية . ففي المنشأة الصناعية تعتبر وظيفة الانتاج والمبيعات وظائف تنفيذية . في حين تصنف وظيفة الافراد مثلاً كوظيفة استشارية . ولكن عندما توضع وظيفة التخزين والشراء في ادارة وتدمجان مع وظيفة البيع ويطلق عليها ادارة المشتريات والمبيعات ، نجدها عندئذ قد أصبحت في خط السلطة التنفيذية داخل المنظمة . كذلك الامر بالنسبة لوظيفة التمويل التي تعتبر وظيفة استشارية في معظم الشركات ، إلا أنها تكون تنفيذية في مصرف ، حيث تقوم بعملية الحصول على رأس المال وادارته ، ويكون ذلك جزءاً من العمل التنفيذي داخل المنظمة . وفي النهاية نقول إن أساس التمييز ما بين السلطة التنفيذية والاستشارية بالنسبة للوظيفة ، يكون عن طريق درجة ومدى مساهمتها بشكل مباشر أم غير مباشر في تحقيق الاهداف التنظيمية .

التفويض ولامركزية السلطة :

DELEGATION AND DCENTRALIZATION OF AUTHORITY

إن الشيء الأساسي لممارسة السلطة (تنفيذية أو استشارية) هو وجود عملية تنظيمية تسمح بنقل السلطة من الرئيس الأعلى للمرؤوسين ، حيث يطلق على هذه

العـمليـة تسـمـيـة "تفـويض السلطة" ويسـمى مـدى نقل السلطة داخل المنظمـات من المستويات الادارية الاعلى الى الوحدات الادنى بعملية "لامركزية السلطة" . وسنناقش في هذا الموضوع طبيعة عملية تفويض السلطة ، والجوانب السلوكية المتعلقة بالتفويض ، ولامركزية السلطة ، مع التأكيد على حدودها المناسبة .

تعريف تفويض السلطة :

تفويض السلطة كعملية تنظيمية ، يتم بموجبها نقل حق التصرف واتخاذ القرار من الرئيس الاعلى لمرؤوسيه ، وهذا يعني توزيع حق اتخاذ القرار والتصرف وإصدار الأوامر من مستوى تنظيمي أعلى لمستوى تنظيمي أدنى وضمن نطاق محدد يضعه صاحب السلطة ، وبالقدر اللازم لانجاز مهام أو مهمة معينة . والتفويض كعملية تنظيمية لا يتم من فرد لآخر فقط ، بل قد يكون من وحدة تنظيمية لاخرى لأجل تحقيق واجبات ومهام محددة . ونود الاشارة في هذا المقام الى أن تفويض السلطة لا يمكن أن يتم إلا من قبل من يمتلكها ، فهذا حق شرعي قانوني لا يجوز التصرف فيه إلا من صاحبه . كما نود الاشارة الى أنه لا يوجد تفويض كامل للسلطة ، أي تنازل كامل للسلطة من رئيس لمرؤوسه ، إذ يعد ذلك تنازلاً عن مركزه لمرؤوسيه . وبوجه عام يمكن القول إن (كما شرحنا سابق) السلطة تصغر وتضيق كلما اتجهنا نحو قاعدة الهرم التنظيمي وتتسع كلما صعدنا للاعلى . ويأخذ تفويض السلطة شكلين رئيسيين هما :

أ. **الشكل الشفهي:** أي قيام الرئيس بتكليف مرؤوسه بانجاز عمل معين وإعطائه السلطة التي تساعده على هذا الانجاز شفهياً في مقابلة بينهما أو عن طريق الهاتف . هذا الشكل له خطورته ، اذ قد لا تتضح صورة التفويض وحدوده تماماً لدى المرؤوس .

ب. **الشكل الكتابي** : حيث يجري التفويض بموجب مذكرة رسمية صادرة عن الرئيس لمرؤوسه ، يحدد له فيها نطاق وحدود السلطة التي يحق له أن يتصرف ضمنها. ولا شك أن هذا الشكل أكثر دقة ووضوحاً من الشكل السابق ، ويقضي على عنصر عدم التأكد لدى المرؤوس .

حتمية تفويض السلطة :

تفويض السلطة أمر لا غنى عنه في المنظمة ، لأنه لا يمكن أن تتجمع كل السلطة في قمة الهرم التنظيمي ، وذلك لأننا عندما نعهد لمرؤوس بأداء مهمة ما ، يجب أن نفوضه ونعطيه السلطة الكافية لانجازها . فالمدير العام مثلاً لا يمكنه أن يلم بجميع الاختصاصات والاعمال داخل المنظمة ، ووقته لا يسمح بتنفيذ المهام كافة ، لذلك يجد نفسه مجبراً على تكليف مرؤوسيه بأداء بعض الاعمال ويفوضهم جزءاً من سلطاته لتمكينهم من أدائها . وهذا الامر لا ينطبق على المدير العام فحسب بل ينطبق على أي مدير في أي مستوى اداري ، وفي أي مجال عمل داخل المنظمة ، فعملية التفويض هذه هي التي تنشىء المستويات الادارية داخل الهرم التنظيمي للمنظمة . وعليه يمكن القول أن التفويض أمر حتمي وضروري وهو مفتاح عمل المدير بل المنظمة ككل ، فمن خلاله يمكن للمدير (وخاصة في المستوى الاداري الاعلى) أن يوسع نطاق عمله واشرافه ، وفي الوقت نفسه يسمح له أن يركز على الأمور والقرارات ذات الاهمية الكبيرة ، ويمنع تأخير العمل والبت في الامور فيما لو ركزت السلطة كلها في يده . ولا شك أن عملية التفويض تُحدثُ لدى المديرين في المستويات الادارية شعوراً بوحدة المسؤولية انطلاقاً من أن المسؤولية لا تفوض ، وتُخضعُ المديرين في المستويات الادنى لعملية الصقل والتدريب على اتخاذ القرارات، مما يخلق صفاً ثانياً من الكوادر (

المديرين) الادارية في المستقبل ، حيث تكشف عملية التفويض المرؤوسين الذين لديهم الاستعداد للترقية من خلال تعرضهم لمسؤولية اتخاذ القرار .

استرجاع السلطة AUTHORITY FEED-BACK :

عندما يقوم رئيس ما في أي مستوى اداري بتفويض مرؤوسه جزءاً من سلطاته، فهذا لا يعني أنه قد تخلى عنها نهائياً ، بل يمكنه أن يسحبها منه وقت ما يشاء ، ويسمى ذلك "بسحب السلطة " ، ويحدث هذا الاسترجاع عندما يشعر المُفوِّض أن من فوض اليه سلطته غير كفء أو غير أهل لاستخدام السلطة ، نتيجة إساءته لاستخدامها أو قلة خبرته . وعملية سحب السلطة ناتجة عن أن المسؤولية لا تُفوَّض، فعندما يُفوِّض الرئيس مرؤوسه جزءاً من سلطته ، لا يعني هذا أنه غير مسؤول إن أخطأ هذا المرؤوس وأساء استخدام السلطة ، فالمساءلة تبقى أساساً لصاحب السلطة الذي فوض سلطته ، وبالطبع المساءلة ستشمل المرؤوس أيضاً . إذن يمكن القول إن نتيجة التفويض يحصل المرؤوس من رئيسه على حق اتخاذ القرار والبت في الامور، لكن في الوقت نفسه يبقى الرئيس محتفظاً بسلطته الاصلية كاملة ويمكن أن يستردها أو يسحبها من مرؤوسه ثانية ، ذلك لأن التفويض هو بمثابة إنابة المرؤوس في التصرف ، وليس تنازلاً عن حق التصرف بشكل نهائي .

تفويض السلطة كعملية تنظيمية :

AUTHORITY DELEGATION AS AN ORGANIZATIONAL PROCESS

تفويض السلطة كعملية تنظيمية يُسْمَحُ بموجبها نقل السلطة من الرئيس الاعلى

للمرؤوس ، يوجد اتفاق بأنها مكونة من ثلاث مراحل مميزة . لكن بالرغم من هذا الاتفاق نلاحظ قدراً من التنوع في استخدام المصطلح الذي يصف كل مرحلة من هذه المراحل الثلاث ، والمراحل الواردة فيمايلي هي الاكثر شيوعاً وقبولاً .

أ. تحديد (تعيين) المسؤولية :

ASSGINMENT OF RESPONSIBILITY

يشير مصطلح المسؤولية الى العمل المعين أو المسند أو الى الواجبات ، حيث تكون المسؤولية نابعة من الواجبات المكلف بها الشخص والتي عليه أداؤها من أجل إنجاز المهمة المسندة اليه . فنحن نشير في أحاديثنا اليومية باستمرار الى المسؤولية كشيء نابع من الواجبات المكلف بها الفرد ، والكثير من الشركات في وصفها للمراكز الوظيفية الادارية تذكر مسؤوليات الوظيفة كمرادف لواجباتها التي يجب أن تؤدى من قبل شاغلها . إن تحديد معنى المسؤولية ليس من أجل تحديد الواجبات فحسب ، بل من أجل شيء آخر وهو المحاسبة أو المساءلة ، حيث يستخدم هذا المصطلح لوصف التعهد أو الالتزام الذي وجد بسبب تحديد المسؤولية . وبالتالي فالمسؤولية هي تحديد لكل الواجبات التي يجب أن تؤدى في سبيل إنجاز المهمة المعطاة التي يسأل عنها صاحبها المكلف بها .

ب. تفويض السلطة :

ينطوي مصطلح أو تعريف التفويض على معنى دقيق وهو : أن الشخص الذي يفوض شخصاً آخر ، يعني أنه فوضه سلطته ونفوذه من أجل أن يعمل عملاً ما للمُفوض صاحب السلطة . اذا تفحصنا هذا التعريف نجد أنه يشتمل على حقيقتين تستحقان أن نوليهما الانتباه الدقيق اللازم. **أولهما** : أن يعطي المفوض للمفوض السلطة اللازمة

لانجاز العمل أو المهمة . فقد عرّفنا السلطة سابقاً بأنها الحق في ادارة وتوجيه عمل الآخرين، حيث ينتج عن هذا الحق تعيين المسؤوليات أو الواجبات ، وذلك كخطوة أولى في عملية التفويض . إن المفوضيُمنح السلطة الكافية من أجل ادارة وتوجيه عمل الآخرين من أجل انجاز العمل المطلوب . أما الحقيقة الثانية فهي : أن المفوض DELEGATOR الذي فوض السلطة يكون بدوره ممثلاً لشخص آخر أعلى هو الذي فوضه سلطة العمل ، .وهو صاحب السلطة الأصلية. وبالرغم من قيام صاحب السلطة (المفوض) بتفويض سلطته لشخص آخر وهو المفوض له DELEGATEE ، إلا أنه يبقى له الحق في مراقبة سلطة المفوض في استخدامه لها ، حيث قد يتطلب الأمر في بعض الحالات أن يسحب هذه السلطة منه ، ويسمى هذا باسترجاع السلطة كما أسلفنا سابقاً .

جـ . ايجاد المحاسبة (المساءلة) ACCOUNTABILITY :

عندما تقوم باقتراض مبلغ من المال من مصرف ما ، ينشأ التزام عليك منذ لحظة استلامك المبلغ المقترض . وبالمثل عندما يقبل المرؤوس مسؤولية معينة والسلطة اللازمة من أجل تنفيذها ، يترتب عليه التزام وهو أداء العمل واستخدام السلطة المفوضة له بشكل مناسب . إن نشوء مثل هذا الالتزام على عاتق المرؤوس يمكن أن تحدد معناه بنشوء المحاسبة أو المساءلة . فالمرؤوس يكونا مسؤولاً أمام رؤسائهم الأعلى عن ممارسة السلطة التي فوضها له ، وعن أداء المسؤوليات (الواجبات) المحددة لهم . اذن من السهولة التفريق بين مفهومي المسؤولية والمحاسبة، وذلك عندما نتذكر بأن المرؤوس يكون مسؤولاً عن اكمال العمل المعين له ويخضع لمساءلة ومحاسبة رئيسه الاعلى عن مدى الكفاءة في أداء هذا العمل .

درجة تفويض السلطة : DELEGATION DEGREE

في هذا المجال يتبادر الى ذهن القارىء تساؤل مفاده : هل هناك قدر معين لتفويض السلطة ، وهل هذا القدر محدد وثابت لا يتغير ؟ إن تفويض السلطة ليس له قدر معين ومحدد ، فهو لا يتصف بالثبات ، فحجم السلطة التي يفوضها الرئيس لمرؤوسه تكون عادة بقدر أو على حجم المهمة التي سيكلفه بها . فأذا كانت كبيرة جسيمة وهامة فهذا يستدعي من الرئيس أن يفوض مرؤوسه سلطة كافية تمكنه من تحمل مسؤولية هذه المهمة الجسيمة وتنفيذها ، أي أن السلطة تكون على قدر المسؤولية ، لذلك لا يمكننا القول إن هناك قدراً محدداً وثابتاً لتفويض السلطة .

يتضح مما تقدم أنه لا يوجد تفويض كامل للسلطة إلا في حالات نادرة ، كمرض أو سفر صاحب السلطة لفترة زمنية محددة ، حيث من المحتمل أن يفوض مرؤوسه السلطة الكاملة . لكن بوجه عام يمكن القول إن التفويض إما أن يكون واسعاً أو ضيقاً مقصوراً على مسائل معينة يفوض المرؤوس أوجهه ما البت فيها إن . وفي هذا المقام تجدر الاشارة إلى أن التفويض يمكن أن يكون بشكل دائم ومستمر ، أو يكون مؤقتاً لانجاز عمل أو مهمة محددة بانتهائها تعود السلطة إلى صاحبها .

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن : ما هي العوامل التي تؤثر في درجة التفويض ؟ في الواقع هناك مجموعة من العوامل تلعب دوراً في تحديد هذه الدرجة سنأتي على عرض أهمها فيما يلي:

أ. مدى كفاء ة وخبرة ومهارة المفوض له ، حيث كلما ازدادت أدى ذلك الى زيادة درجة التفويض ، نتيجة اطمئنان الرؤساء من عدموقوع المرؤوس في الخطأ .

ب. مدى ثقة المُفوِّض في المفوض له .

جـ. مدى خطورة القرار المراد تفويضه .

د . البعد الجغرافي .

هـ . مدى كفاءة الرقابة ووسائلها تلعب دوراً في تحديد درجة التفويض ، فعندما تكون كفاءتها عالية هذا يشجع الرؤساء على عملية التفويض .

و . مدى كفاءة الاتصالات.

فكلما كانت درجة كفاءة المرؤوس عالية وثقة رئيسه فيه كبيرة ، وأدوات الرقابة والاتصال جيدة ، زادت درجة التفويض بشكل طبيعي . كذلك من البداهة بمكان أن القرارات الهامة هناك إحجام عن تفويضها ، في حين تلعب القرارات الروتينية والقرارات ذات الأهمية القليلة في جعل درجة التفويض عالية . ولا شك أن البعد الجغرافي ولتسهيل وتسريع البت في الأمور ، يلزم المفوض أن يوسيع درجة تفويضه للسلطة ، مع الاشارة الى أن كفاءة عملية الرقابة والاتصال تدعمان البعد الجغرافي ، ويكون المفوض مطمئناً لأن يوسع من درجة تفويضه للسلطة .

فاعلية تفويض السلطة :

يقدم التحليل السابق لتفويض السلطة فهماً سهلاً وواضحاً لطبيعة هذه العملية ، إلا أن ممارستها قد أثبتت وجود قدر كبير من الصعوبة في سبيل تحقيق التفويض الفعال. ويمكن القول إن هناك اتفاقاً عاماً بين المختصين في مجال الادارة ، بأنه يوجد ثلاثة شروط أو ظروف رئيسية يجب أن تقابلها عملية التفويض الفعالة ، وهذه الشروط مايلي :

أ. تكافؤ السلطة مع المسؤولية :

PARITY OF AUTHORITY & RESPONSIBILITY

من أجل تحقيق تفويض فعال للسلطة ، يجب أن تكون السلطة الممنوحة للمرؤوس الذي فوضت له السلطة مساوية أو على قدر المسؤولية المسندة (أشرنا إلى

هذه الناحية سابقاً) إليه ، وبالتالي فيؤكد مفهوم التكافؤ ويأخذ في اعتباره أن السلطة المفوضة يجب أن تكون ضمن نطاق كاف يسمح معه بانجاز المهمة المسندة (المسؤولية) ، فيظهر الاخلال بمبدأ التكافؤ مثلاً عندما يُمنح المرؤوس سلطة قليلة جداً من أجل إنجاز عمل ما مسند إليه ، فالمدير الذي عليه استشارة رئيسه الاعلى قبل اتخاذه للقرارات الروتينية المناسبة تكون سلطته محدودة غير كافية . وكذلك المدير الذي يكلف ويكون مسؤولاً عن انتاج المنشأة ضمن تكلفة محددة وشروط نوعية ، يجب أن يكون قادراً ولديه السلطة الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بشراء المواد الخام وصيانة التجهيزات ، واختيار وتدريب الافراد ، وتقرير الاساليب الأكثر فاعلية في التصنيع . و باختصار فإن السلطة الممنوحة له يجب أن تكون في نطاق كاف ليقوم بانجاز الانشطة المتعلقة به .

ب. مطلقية المحاسبة أو المساءلة :

ABSOLUTNESS OF ACCOUNTABILIT

بالرغم من امكانية تفويض الرئيس الاعلى سلطته لمرؤوسه ، إلا أنه يبقى مسؤولاً عن كامل سلطته (حتى ولو فوض جزءاً منها) أمام السلطة الاعلى منه ، لان الالتزام لا يفوض ، فإعادة تفويض السلطة ونقلها من شخص لآخر ، يجعل الجميع مسؤولين وعليهم التزام بشكل متكامل وكلي ، حيث يكون كل مرؤوس ، ملتزماً أمام رئيسه الاعلى الذي فوضه السلطة وهكذا وقد مر معنا شرح هذه النقطة سابقاً . وخير مثال توضيحي لما تقدم هو تقسيم العمل داخل المنظمة إلى وحدات ادارية . فعند إحداث الادارات الرئيسية ، يقوم كل رئيس تنفيذي (الذي يرأس كل وحدة منها) بتقسيم مسؤولية أو عبء العمل الكلي على مرؤوسيه حتى يكونوا أكثر فاعلية في إتمام المهمات اللازمة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية . ويقوم المديرون الذين وزعت عليهم المسؤوليات من قبل الرئيس التنفيذي للوحدة الرئيسية ، بتوزيعها للمستوى الاداري

التـالي ، حـيث يمنح المديرون في هذا المسـتـوى سلطة كـافـيـة من أجل انجاز المهـام التي أسندت اليهم . وهكذا تستـمر عـملية التـفـويض حتى تصل المهام والسلطة لقاعدة المنظـمة أو أدنى مستوى اداري فيها . يتضح من ذلك أن التفويض يشمل فقط السلطة والمهمة أو الواجب ، ولا يشـمل المسـاء لة ، اذ يبـقى صاحب السلطة الاصلي مـسؤولاً أمـام رئيسـه الأعلى ، وإن قـام بتـفـويض جـزء منهـا أو كلهـا ، حـيث يبـقى هو المسـؤول عن اعـداد التقارير الرسـمية عن حسن سير العمل ، ولا يمكنه تفويض هذه المهمة لأحد . ومما يساعد على تحديد المسـاء لة تحديد وشرح الهدف من المهمة أو الواجب للمُفَوَّض بشكل واضح وذلك لسببين اثنين هما :

- تستمد واجبات ومسؤوليات العمل مباشرة من الاهداف المطلوب تحقيقها .
- الاشـخـاص الذين كلفـوا بالعـمل يكـونون مـحـاسـبين من رؤسـائهم الاعلى عن النجاح في اتمام هذه الواجبات .

جـ . وحدة الأمر UNITY OF COMMAND :

يشـير مـفـهـوم وحدة الأمر (كـمـا مـر مـعنا سابقاً) إلى أن كل مـرؤوس يكون مسـؤولاً وخـاضـعـاً لمسـاءلـة شخـص واحـد فـقـط وهـو رئيسـه الاعلى أو المباشـر ، ويتـضـمن شيـئـاً مـعروفـاً بشكل جيـد هو ، إن الشخص لا يمكنه أن يخدم رئيسين بآن واحد. إذن يؤكـد مبدأ وحدة الامر بأن مـصدر أوامر المرؤوس يجب أن يـكون مـوحداً (واحداً) ، فـهـو يستلم الواجبات المكلف بها ، والسلطة المفوضـة له من رئيس واحد يكون مسؤولاً أمامه وخاضعاً لمحاسبته فقط . وقد يحدث كسر لوحدة الأمر لأسباب متعددة أهمها :

- كون حجم المنظمة صغيراً وعدم امكانية تمييز المرؤوسين لمهام وسلطات الرؤساء ، التي من المحتمل أن تكون متداخلة .

- تجاهل مقصود لوحدة الأمر كأن يتم تجاهل الاشراف الوسيط .
- وجود صراع بين السلطة التنفيذية والاستشارية .

إلى جانب النقاط السابقة الثلاث التي تؤثر في فاعلية التفويض هناك نقاط ثانوية ، لكنها لا تقل عنها أهمية في جعل التفويض ذا فاعلية . وهذه الشروط مايلي :

- دعم المرؤوس وتشجيعه ومتابعته من رئيسه ليشعر بالأمان .
- توفر الرغبة والاقتناع لدى الرئيس في تفويض سلطته كوسيلة لتخفيف ضغط العمل عليه وتفريغه للامور الهامة .
- توفر الرغبة لدى الرئيس في تدريب مرؤوسيه .
- توفر الرغبة لدى المرؤوس في تحمل المسؤولية وعدم الخوف من الفشل والنقد.

المركزية واللامركزية :

CENTRALIZATION AND DECNTRALIZATION

وصفنا سابقاً تفويض السلطة بأنها عملية نقل السلطة من الرئيس الأعلى إلى المرؤوس داخل المنظمة ، وهذا يعبر عن المدى الذي يتم من خلاله تفويض السلطة من قمة المنظمة للوحدات التنظيمية الادنى فيها ، وهذا المدى هو ما يسمى بلامركزية السلطة ، فالمركزية واللامركزية مسألة تتعلق بتنظيم السلطة داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة عبر مستوياتها التنظيمية . في ضوء ذلك يمكن القول إن مركزية السلطة تعني الرغبة والميل الى تركيزها في جهة أو جهات قليلة ومحددة داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة ، وجعل عملية اتخاذ القرارات وتصريف الامور محصورة فيها . أما اللامركزية فتعني الرغبة والميل الى تشتيت وتوزيع السلطة على أفراد أو جهات متعددة عبر المستويات الادارية داخل المنظمة ، بشكل يسمح لهذه الجهات بتصريف الامور واتخاذ القرارات .

يتضح من ذلك أن المركزية واللامركزية هما نتيجة لعملية تفويض السلطة ، واتجاه المنظمة ككل ورغبتها لجعل درجة التفويض عالية أو منخفضة ، حيث اذا كانت هذه الدرجة عالية نتج لدينا لامركزية ، أما إذا كانت منخفضة فسينتج في هذه الحالة مركزية . ويمكن القول في ضوء ذلك ، إنه لا يوجد في الحياة العملية مركزية أو لا مركزية كاملة ، لأن المركزية الكاملة تعني تركيز اتخاذ القرارات في يد فرد معين أو جهة محددة ، وهذا سينجم عنه تعطيل للعمل وبطء في تنفيذه . وللدلالة على عدم جدوى ذلك هو أن مستشاري الحرب في المانيا قاموا بتحليل أسباب خسارتهم للحرب العالمية الاولى ، وقد كانت النتيجة هي أن من الاسباب الرئيسة للخسارة هو أن قواد الفصائل المقاتلة لم يتدربوا ولم يُفَوضُوا سلطة التصرف اذا انقطعت وسائل الاتصال مع قياداتهم . لذلك سعى هتلر إلى تلافي هذه الناحية ، والدليل على ذلك أن جيوش الحلفاء دخلت ألمانيا كلها وما زالت الفصائل تقاتل حتى آخر لحظة إلى أن سقطت المانيا . أما اللامركزية الكاملة فتعني أنه لا توجد رئاسة عليا تعتبر منبعاً للسلطة الاساسية والرسمية داخل المنظمة ، بحيث تكون مسؤولة عن السيطرة العليا والعامة على أمورها وتمثيلها أمام الغير . وأضف الى ذلك أنه من غير المعقول أن يقوم مدير عام المنظمة أو أي مدير آخر صاحب سلطة ، بتفويض جميع سلطاته لمرؤوسيه ، لأن هذا سيعني تلاشي مركزه ومكانته . اذن في الحياة العملية لا يوجد سوى مركزية نسبية ، حيث تعبر عن درجة الاتجاه والميل والرغبة في تفويض السلطة بشكل كبير وواسع أو بشكل قليل وضيق . وفي هذا المقام نجد أنه من الضروري التفريق بين المركزية واللامركزية من جهة وبين عمليتين تسببان ارباكاً أو تشويشاً لمعناها ، وهما : تقسيم الهيكل التنظيمي الى وحدات ادارية -DEPART MENTALIZATION والانتشار أو التوسع الجغرافي GEOGRAPHICAL DISPERSION . لقد عرفنا الاولى سابقاً بأنها عملية تجميع

الاعمال المتشابهة في وحدات معينة ، وتعيين أفراد من أجل القيام بادارة هذه الأعمال ، وأن هناك أسساً شائعة في الاستخدام تستعمل من أجل هذا التقسيم ، والتجميع ، وهي الوظيفة ، المنتج ، المستهلك أو الزبون ، المنطقة الجغرافية ، العملية أو المرحلة ، والتتابع . ومع ذلك فالتقسيم الى وحدات ادارية منفصلة لا يعني لامركزيتها في السلطة ، فعلى سبيل المثال : عندما يقوم نائب رئيس الشركة للتسويق بتعيين خمس مدراء للتسويق بحيث يكون كل واحد منهم مسؤولاً عن تسويق منتج معين مختلف عن الآخر ، فهو بذلك يكون قد قسم وظيفة التسويق الى خمس وحدات ادارية كل منها تقوم بتسويق منتج معين ، ولم يجعل سلطة وظيفة التسويق لامركزية .والشيء نفسه عند القيام بتقسيم مصنع كبير الى ستة مصانع فرعية صغيرة ، فهذا يعني تقسيماً أو انتشاراً جغرافياً ، وليس بالضرورة أن يتبعه لامركزية في السلطة .

لنتسائل الآن : ما الذي يحدد درجة المركزية واللامركزية في المنظمة ؟ في الواقع هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في هذا الموضوع ، تلعب دوراً في تحديد هذه الدرجة ، وتفضيل الميل للمركزية أكثر من اللامركزية أو العكس . وسوف نعمد فيما يلي الى عرض مجموعة من هذه العوامل على سبيل المثال وليس الحصر:

- **تكلفة القرار وخطورته** : عندما تكون تكلفة القرار عالية ، وتأثيره يشمل أموراً هامة ، يظهر الاتجاه والرغبة في جعل عملية اتخاذه تتم بشكل مركزي، فصاحب السلطة في هذه الحالة نتيجة أن المسؤولية لا تفوض ، يخاف من تفويض سلطة اتخاذ مثل هذا القرار لشخص آخر ، والعكس من ذلك صحيح.
- **حجم المنظمة** : إن صغر حجم المنظمة يتيح الفرصة للاتجاه نحو المركزية ، حيث تكون عملية الاتصال سهلة وعدد العاملين وحجم العمل ليس كبيراً . أما عندما تكون المنظمة كبيرة ، وهيكلها التنظيمي واسعاً ، وعدد العاملين

فيها كبيراً ، ومستوياتها الادارية متعددة ، وخطوط الاتصال فيها طويلة ، فمن الطبيعي أن يكون الاتجاه نحو لامركزية السلطة ، لأن المركزية في هذه الحالة ستؤدي الى تعطيل العمل وتأخير تنفيذه .

- **الاتجاه العام للمنظمة** : تتوقف درجة المركزية واللامركزية على مدى رغبة الرؤساء في الادارة العليا في تفويض السلطة ، فعندما تكون لديهم رغبة في التفويض ، يظهر عندئذ الاتجاه نحو اللامركزية والعكس من ذلك صحيح .

- **مركزية ولامركزية الاداء** : بعض المنظمات يكون عملها غير محصور في منطقة جغرافية واحدة ، بل يشمل مناطق متعددة بشكل يستدعي الامر منها أن يكون لها مركز رئيسي وفروع في المناطق الجغرافية التي لها نشاط فيها ، وهذا ما يطلق عليه بلامركزية الاداء ، التي تتطلب منها التوجه نحو لامركزية السلطة ، لتسهيل العمل وعدم البطء في تنفيذه ، اذ لا يعقل أن ترجع الفروع الى المركز الرئيسي من أجل تصريف أمورها ، والبت فيها . أما في حالة كون عمل المنظمة يتصف بمركزية الاداء ، فلا مانع من أن تميل وتتوجه نحو مركزية السلطة ، فيما اذا كانت ظروفها تسمح بذلك . ونود الاشارة في هذا المجال إلى أنه بالامكان أن يكون لدينا لامركزية في الاداء ومركزية في السلطة . فعلى سبيل المثال قد تفوض وزارة الداخلية المحافظات باعداد وتنظيم جوازات السفر فيها ، لكن يجب أن ترسل طلبات الحصول على جوازات السفر الى العاصمة قبل تنظيمها ، من أجل الحصول على موافقة الوزارة.

- **كفاءة عملية الرقابة وأساليبها**: هناك علاقة مباشرة ما بين كفاءة الرقابة وأساليبها من جهة ، ودرجة المركزية واللامركزية من جهة ثانية . فقد أصبح

معروفاً لدينا أن اللامركزية تعني توزيع السلطة على الآخرين لتصريف الامور والبت فيها ، وهذا الامر يستدعي وجود رقابة وأساليب فعالة لمراقبة تصرفات من فوضت اليهم السلطة ، من أجل التأكد من أن العمل يسير وفق ما هو مطلوب ، ولا توجد هناك إساءة لاستخدام السلطة المفوضة . أما عند افتقار المنظمة الى الرقابة الفعالة ، فنجد أن الوضع الطبيعي في هذه الحالة الميل الى استخدام المركزية ، ليبقى تصريف الامور تحت الاشراف المباشر لاصحاب السلطة ، مما يدخل الراحة الى نفوسهم ، ويبعد عنهم الخوف والقلق نتيجة لأن تفويض السلطة لا ينفي المسؤولية عمن فوضها .

- **كفاءة وخبرة من سيفوض اليهم السلطة** : يلعب مستوى كفاءة وخبرة الافراد الذين ستفوض اليهم السلطة لتصريف بعض الامور والبت فيها ، دوراً في الاتجاه نحو المركزية أو اللامركزية . فعندما تشعر ادارة المنظمة أن مستوى الكفاءة المتوفر لدى هؤلاء عالٍ ، ولديهم خبرة في ممارسة العمل ، لا شك أن هذا سيبعث في نفسها الطمأنينية لأن تتوجه الى اللامركزية ، على اعتبار أن من سيفوض له السلطة أهل وكفء لاستلامها وممارستها . أما اذا كان المستوى منخفضاً ، فلا شك أن ادارة المنظمة ستميل نحو المركزية لخوفها من كثرة الاخطاء أو تعددها .

- **مستوى الثقة السائد في المنظمة** : لا شك أن درجة الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين لها دور مؤثر وكبير في عملية تفويض السلطة ، ومن ثم الميل للمركزية أو اللامركزية . فعندما تكون الثقة عالية بين الطرفين ، فمن الطبيعي أن يميل الطرف الاول وهو الرؤساء الى تفويض سلطتهم للطرف الثاني ، وبالتالي يكون الاتجاه السائد في المنظمة هو اللامركزية والعكس من ذلك صحيح ،

فخوف الرؤساء أن يسيء مرؤوسوهم استخدام السلطة ، سيجعلهم يحجمون عن تفويضها ، وبالتالي يظهر الاتجاه نحو المركزية .

- **سرعة التغيير في المنظمة** : في المنظمات التي يتصف نشاطها بالتغيير المستمر الذي تفرضه المتغيرات البيئية المحيطة ، نجد من الانسب لها أن تتبنى درجة عالية من اللامركزية ، وذلك لمواجهة التغيرات السريعة وتوفير السرعة في مواجهتها والتعايش معها . في حين المنظمة ذات الاستقرار النسبي في نشاطها نتيجة استقرار البيئة المحيطة بها ، نجد بالامكان أن تميل الى درجة أعلى من المركزية

- **الرغبة في توحيد سياسة العمل** : بعض المنظمات ترغب في توحيد بعض سياساتها التسويقية في فروعها مثلاً ، حيث ترغب في أن يعامل زبائنها معاملة واحدة من حيث تقديم الخدمات الاضافية المصاحبة للسلعة المباعة لهم . في هذه الحالة نجد أن المركزية تناسب أكثر من اللامركزية .

وفي ختام حديثنا عن المركزية واللامركزية نجد من الضروري أن نوضح مزايا وعيوب كل منها فيمايلي :

- **مزايا المركزية** : تحقق المركزية مجموعة من الفوائد (التي تعتبر في الوقت نفسه مآخذ على اللامركزية) يمكن ايجازها فيمايلي :

١. توفر المركزية درجة عالية من التنسيق من خلال كون عملية اتخاذ القرارات تتم من قبل جهة أو جهات محددة ، وهذا يوفر إمكانية الاتصال السريع والتنسيق العالي ، ويحد من الازدواجية في العمل .

٢. تخفف المركزية من مستويات واجراءات الرقابة ، فعندما تتمركز الادارة وتصريف الامور والبت فيها في جهة واحدة أو جهات محددة ، فمن الطبيعي

أن تكون عملية الاشراف والرقابة محصورة في يد عدد قليل من الجهات ، وهذا ما يخفف من مستوياتها واجراءاتها .

٣. نتيجة للفائدة السابقة وهي وجود جهات محددة تراقب العمل وتشرف عليه وتسيره ، سنجد أن الانحرافات ستقل ، وذلك بسبب كون عملية الرقابة تتم بشكل مباشر من قبل هذه الجهات .

- **مزايا اللامركزية** : في مقابل المزايا التي يمكن تحقيقها من خلال المركزية ، هناك مجموعة من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال اللامركزية ، التي تعد في الوقت نفسه مآخذ على المركزية :

١. توفر السرعة في العمل والانجاز ، وذلك من خلال عدم رجوع المرؤوسين الى رؤسائهم للبت في جميع الامور .

٢. عندما تتوجه المنظمة نحو اللامركزية فهذا يعني قيام المستويات الادارية الأعلى بتفويض جزء من سلطاتها للمستويات الادنى لتصريف الامور واتخاذ القرارات حيالها . كما يعني قيام الرؤساء بتكليف مرؤوسيهم بأداء بعض مهامهم ، وهذا الوضع من الطبيعي أن يخفف عبء العمل عن كاهل الرئاسات الادارية في المنظمة .

٣. إن تعريض المرؤوسين للتصدي للمشاكل واتخاذ القرارات حيالها بأنفسهم نيابة عن رؤسائهم ، سيدربهم وينمي القدرة والخبرة لديهم بشكل يمكن معه للمنظمة الاعتماد عليهم في المستقبل كصف ثان من الكوادر الادارية المدربة .

٤. إن تكليف المرؤوسين باتخاذ بعض القرارات أو البت في بعض الامور وتصريفها ، سيرفع من روحهم المعنوية ، ويجعلهم يشعرون بأهميتهم ودورهم في العمل ، فاللامركزية وسيلة لاثراء وإغناء عمل المرؤوسين داخل المنظمة .

٥. تعد اللامركزية من الوسائل المفيدة في تقوية الروابط والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ، فتفويض السلطة يجعل المرؤوسين يحسون بأن رؤساءهم يثقون بهم ، ولولا هذه الثقة لما فوضوهم بتصريف الامور والبت فيها نيابة عنهم .

٦. تساعد اللامركزية المنظمات التي يشمل نشاطهامناطق جغرافية متعددة ، على أن تستفيد فروعها في هذه المناطق ، من الفرص الايجابية التي تسنح لها في بيئتها المحلية .

٧. اللامركزية من الأمور التي تجسد ديموقراطية العمل الاداري ، وتسعى الى إحداث تغيير في السلوك التنظيمي ، وكسر السلطوية المستبدة .

وفي ختام حديثنا عن المركزية واللامركزية نعرض بعض الارشادات التي يمكن بوساطتها التحول من المركزية الى اللامركزية النسبية .

- أن يكون الهرم التنظيمي معتدلاً في طوله .
- تبني مبدأ المشورة هي عون للتنفيذ .
- تشجيع المرؤوسين على عملية التخطيط وتقويم النتائج .
- ابتعاد الرؤساء عن الاهتمام بتفاصيل العمل .
- تقديم الرؤساء للمرؤوسين النصح والمساعدة والدعم .
- الطلب من الرؤساء أن يصيغوا أوامرهم على شكل توجيهات .
- أن يكون الاشراف والتوجيه عن بعد وعدم تدخل الرؤساء المباشر إلا عند الضرورة .
- أن يحاول الرؤساء رفع درجة المرونة في العمل والحرية فيه في ضوء القواعد والتعليمات .
- اتباع مبدأ تفويض السلطة المكافىء للمسؤولية .

- أن يسعى الرؤساء لخلق الثقة في نفوس المرؤوسين واعتمادهم على أنفسهم في تصريف الأمور .
- الطلب من الرؤساء دفع عملية اتخاذ القرارات إلى المستويات الأدنى .
- الطلب من الرؤساء تطبيق مبدأ ديموقراطية الادارة والتشاور مع المرؤوسين قبل اتخاذ القرار .
- تشجيع عملية الاتصال الرأسي والافقي وفي اتجاهين .

أنواع اللامركزية :

يمكن القول إن هناك ثلاثة أنواع من التشكيل التنظيمي اللامركزي هي :

١. اللامركزية على أساس الوظائف : ويتبع هذا التشكيل في المنظمات التي تنتج منتجاً رئيسياً واحداً ، حيث هناك وظائف رئيسية مربوط بها وظائف فرعية لديها سلطة في اتخاذ القرارات .
٢. اللامركزية الجغرافية : وبموجبها تكون الفروع مرتبطة بمدير اقليمي يعتبر حلقة الوصل بين الفروع والادارة المركزية .
٣. لامركزية خطوط الانتاج : وهذا الشكل تتبعه معظم الشركات الانتاجية الكبيرة مثل جنرال موتورز ، حيث يعطى كل خط انتاجي سلطة كافية لانتاج سلعة محددة وتسويقها ، اذ يعتبر وحدة ادارية مستقلة .

المسؤولية RESPONSIBILITY :

المسؤولية هي التزام الفرد بتنفيذ الواجبات والاعمال التي تعهد اليه من سلطة أعلى بغض النظر عن رغباته الخاصة ، وبالتالي فهي نتيجة طبيعية للسلطة . فعندما

يفوض شخص ما سلطة محددة للقيام بعمل ما أو مهمة معينة ، فهذا يعني أن هذا الشخص مسؤول أمام صاحب السلطة التي فوضه إياها عن النجاح والاخفاق في تنفيذها . في اطار ذلك نجد أن المسؤولية علاقة تربط بين الرئيس والمرؤوس ، وهي تأخذ شكل التزام صادر من الثاني تجاه الاول لاداء المهام التي يوكله بها وهذا بنتج عنه المحاسبة ، فالاخلال بالمسؤولية يستوجب المساءلة ، وفرض العقوبة إن اقتضت الحاجة لذلك .

وفي هذا المجال نذكر القارىء أن المسؤولية لا تفوض (وقد أشرنا الى هذه النقطة سابقاً) ، وبالتالي فهي تطفو من الاسفل للأعلى عكس السلطة التي تنساب من الأعلى للاسفل داخل الهرم التنظيمي للمنظمة ، وذلك عن طريق تفويضها من مستوى اداري أعلى لمستوى أدنى . فعندما يحدث إخلال باستخدام السلطة من قبل من فُوِّضت اليه ، يشترك في هذه الحالة مع صاحب السلطة الأصلية بالمسؤولية والمحاسبة ، وقد يشترك في بعض الحالات اكثر من شخصين وذلك حسب عدد مرات التفويض . ونعيد ونذكر أن السلطة والمسؤولية يجب أن تكونا متكافئتين ، فالسلطة يجب أن تكون على قدر المسؤولية ، فمن المنطق أن يحاسب مَن فُوِّضت له السلطة ، ضمن الامكانات التي وضعت تحت تصرفه في تصريف ما فوض اليه ، فمن غير المعقول أن نحاسب شخصاً ما عن أداء واجبات محددة ما لم تتوفر لديه السلطة الكافية التي تمكنه من أدائها والوفاء بمسؤوليته . إذن مقدار السلطة ومداها يعملان على تحديد مقدار المسؤولية الناتجة عنها .

التغيير التنظيمي
ORGANIZATIONAL CHANGE

تعريف التغيير التنظيمي وهدفه :

هو نشاط يهدف أساساً الى إحداث تغييرات في بعض أو في جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة ، من أجل مواجهة بعض التغييرات والاحداث المؤثرة فيها ، والتي تحدث بداخلها أو خارجها في البيئة التي تعيش في كنفها ، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات ، وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، فنحن نعيش عصراً سمته الاساسية التغير . ويتم هذا الامر عن طريق ادخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين معاً ، بما يتماشى ويتوافق مع التغير البيئي الذي حدث .

يتضح مما تقدم أن التغيير التنظيمي يتطلب إحداث تغيير في المنظمة ، وهذا التغيير يحتاج الى عملية إعادة تنظيم جزئي أو كلي حسب الحاجة ، لذلك يطلق بعضهم على التغيير التنظيمي مصطلح إعادة التنظيم REORGANIZATION . كما يتضح أن الهدف الاساسي للتغيير ، هو تطوير المنظمة ودفعها للامام ، وتمكينها من اتخاذ قرارات سليمة ، وزيادة فاعليتها في حل المشكلات التي تواجهها داخليا وخارجياً ، من أجل تحقيق أهدافها وأهداف العنصر البشري بداخلها .

ونود الاشارة في هذا المقام الى نقطة حساسة وجوهرية وهي : أنه ليس بالضرورة أن ينتج عن كل تغيير تقوم به المنظمة تطوير تنظيمي ، فهناك بعض التغييرات التي تقوم بها المنظمات من أجل التكيف والتواؤم مع بعض المتغيرات البيئية . فعلى سبيل المثال قد تضطر إحدى المنظمات الانتاجية أن تخفض مستوى جودة السلعة التي تنتجها

من أجل أن يكون سعرها تنافسياً في السوق . كما تضطر بعض المنظمات أن تغير بعض سياساتها الادارية لتتماشى مع بعض التشريعات الحكومية الصادرة كتخفيض ساعات العمل ، أو زيادة عدد أيام الاجازات الادارية للعاملين . مثل هذه التغييرات التكيفية ليس بالضرورة أن يصاحبها تطور أو تحسين تنظيمي، وهذا يقودنا في نهاية الأمر الى القول إن هدف التغيير التنظيمي يتكون من ثلاثة جوانب :

- إما من أجل التكيف مع البيئة (داخلية وخارجية) .
- أو من أجل التطوير التنظيمي .
- أو الاثنين معاً .

إذن يمكن القول إنه لما كانت المنظمة تكويناً اجتماعياً متحركاً غير جامد بطبيعته، يسعى إلى تحقيق هدف محدد ، ويعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركية وعدم الثبات ، فمن الطبيعي أن المنظمة ستحتاج إلى عمليات تغيير مستمرة طوال حياتها ، فالتغيير أمر لا مفر منه ومؤكد حدوثه في جميع المنظمات ، وذلك من أجل مواجهة نوعين من التغييرات البيئية الأول تغييرات مفاجئة كالأزمات ، والثاني تغييرات متوقعة .

مبررات التغيير التنظيمي :

ذكرنا في التعريف السابق أن التغيير يتم في المنظمة ، لمواجهة حدث ما بيئي (داخلي أو خارجي) يؤثر في نشاطها يجب مواجهته ، ونستعرض فيما يلي مجموعة من العوامل أو الاحداث على سبيل المثال وليس الحصر ، والتي تستدعي القيام بالتغيير أو إعادة التنظيم :

١. تغير أهداف المنظمة :

عندما تُدخِلُ المنظمة تعديلاً على أهدافها سواء باضافة أهداف جديدة أو إلغاء أهداف أو توسيع بعضها ، ففي كل هذه الاحوال يستدعي الامر إدخال تغييرات تنظيمية على أنشطتها ، وهيكلها التنظيمي ، وحجم القوة العاملة فيها ، بما يتماشى مع التعديل المراد ادخاله .

٢. انخفاض الروح المعنوية :

إن انخفاض مستوى الروح المعنوية لدى العاملين ، وبطء العمل ، وارتفاع تكلفته ، وتدني الانتاجية ، كل هذه الامور مؤشرات ومظاهر لوجود روح معنوية منخفضة داخل المنظمة ، ويستدعي الامر إدخال تغييرات تنظيمية من أجل القضاء على أسباب الانخفاض .

٣. التطور التكنولوجي :

نحن نعيش الآن في بيئة بداخلها سباق تكنولوجي ، حيث كل فترة يقدم لنا اختراع من أجل تحسين الانتاج والخدمات ، وتسهيل تنفيذ الاعمال ، هذه الاختراعات يجب على المنظمة الأخذ بها ، وإلا ستجد نفسها متأخرة عن باقي المنظمات الحديثة. ولا شك أن إدخال التطور التكنولوجي يحتاج الى إدخال تغييرات تنظيمية في المجالين المادي والبشري ، كتخفيض حجم القوى العاملة ، تغيير أسلوب العمل ، تغيير بعض المواد .... الخ .

٤. تغير القوانين :

عند حدوث تغير في التشريعات والقوانين الحكومية ، لا بد للمنظمة من أن تتكيف وتتماشى معها ، عن طريق إدخال التغييرات المناسبة لها ، وإلا وجدت نفسها تخالف الدولة وقوانينها ، وهذا يعرضها للمسؤولية والمحاسبة . ومن أمثلة

ذلك، تعديل ساعات العمل، تعديل نظام الضمان الاجتماعي ، حماية البيئة من التلوث ....الخ .

٥. تغير الاذواق :

المنظمة تنتج للمستهلك وللسوق وليس لنفسها ، لذلك عليها باستمرار أن تتابع التغيرات التي تحدث في أذواق المستهلكين ، من أجل إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تتناسب مع هذه الاذواق . والمنظمة التي لا تقوم بادخال التغييرات اللازمة لمواجهة ذلك ، ستجد لديها مخزوناً سلعياً كبيراً غير قابل للتسويق ، وقد يؤدي الى إفلاسها في بعض الاحيان .

٦. تغيير الشكل العام للمنظمة :

قد يتطلب الأمر في بعض الاحيان أن تندمج المنظمة مع منظمة أخرى ، أو أن تجزىء نفسها الى فروع لتغطية مناطق جغرافية متعددة ، أو لتخفيض ضغط العمل فيها . كل هذه الامور تحتاج الى تغييرات تنظيمية متعددة ومتنوعة في المجالين البشري والمادي .

٧. وجود خطأ في عملية اتخاذ القرار :

فقد تكون عملية اتخاذ القرار بطيئة جداً ، مما يضيع معه فرصة الاستفادة الكاملة من الظروف أو الوضع الذي يُتَخَذُ القرار من أجله ، وقد تكون الصعوبة في اتخاذ القرار ناتجة عن وضع مسؤوليته في مستوى داخل المنظمة ليس لديه الحرية في الوصول الى المعلومات الضرورية ، مثل هذه الأمور تستوجب إدخال التغيير المناسب .

٨. الفشل في المجالات الوظيفية :

قد يكون هناك فشل أو عدم كفاية في أي مجال وظيفي رئيسي داخل المنظمة، فقد لا تنجز وظيفة الانتاج الجداول الانتاجية التي وضعت لها ، أو قد يظهر فيها ارتفاع

في تكلفة التشغيل وتراجع في النوعية . كذلك التسويق فربما يكون هناك خسارة ثابتة للعملاء ، وإخفاق في تحقيق النفوذ المتوقع في السوق ، مما يستوجب معه إدخال التغيير المناسب .

٩. ضعف الاتصالات :

من المحتمل أن يكون سبب الفشل في أحد المجالات الوظيفية التي أوضحناها سابقاً ، ناتجاً عن ضعف الاتصالات بين الوحدات التنظيمية الفرعية أكثر من عدم الكفاية في المجال الوظيفي نفسه . فعلى سبيل المثال ، من المحتمل أن يكون سبب فشل وظيفة الانتاج في انتاج الكمية المناسبة من المنتجات ، نتيجة لضعف الاتصالات ما بين وظيفة التسويق من جهة ووظيفة الانتاج من جهة ثانية فيما يخص الجدولة ، وليس بسبب ضعف كفاية وظيفة الانتاج .

١٠. النقص في التجديد والابتكار :

ربما يكون هناك ندرة أو نقص في الافكار الجديدة ، إما في شكل منتجات حديثة ، أو في طرق الاداء الحديثة التي لا تتوفر في الوظائف الحالية ، فعندما يتوقف التجديد ، يتوقف بالتالي النمو .

إن وجود أي من المؤشرات السابقة يشير الى الحاجة للتغيير التنظيمي ، هذا التغيير قد يحدث خلال فترة زمنية قصيرة (قصيرة الاجل) وذلك نتيجة للتحليل التنظيمي وتقييم الفاعلية التنظيمية ، وقد يحدث كنتيجة لعدم قدرة المنظمة على مواجهة متطلبات البيئة الخارجية على المدى الطويل ، وذلك بسبب التغيرات السريعة التي تحدث فيها . اذن يحدث التغيير التنظيمي إما لسبب داخلي ضمن الهيكل التنظيمي ، أو لمواجهة تغيرات تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة ، وبالتالي فلدينا

مدخلين للتغيير هما : هيكلي (بيئة داخلية) STRUCTURAL، وبيئي (بيئة خارجية) ENVIROMENTAL .

مجالات التغيير التنظيمي :

أشرنا فيما تقدم الى أن هناك مجالين رئيسيين لإحداث التغييرات التنظيمية فيهما داخل المنظمة ، وهما المجال البشري والمادي ، وفيما يلي توضيح موجز لهذين المجالين وما يشتمل كل منهما من مجالات فرعية :

١. **الانشطة والاعمال** : ويكون شكل التغيير هنا على سبيل المثال ، إحداث أعمال أو أنشطة جديدة ، أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى ، أو إلغاء أعمال قائمة .

٢. **العنصر البشري** : وتأخذ التغييرات في هذا المجال شكل زيادة حجم القوى العاملة عن طريق الاختيار والتعيين ، أو تخفيض حجمها عن طريق التسريح والفصل ، أو زيادة مهارتها من خلال برامج التدريب والتنمية ... الخ .

٣. **الموارد المادية** : كتغيير عدد الالات، رفع المستوى التكنولوجي المستخدم ، تغيير نوع المواد الاولية ... الخ .

٤. **السياسات** : ويأخذ التغيير هنا شكل إلغاء سياسات قائمة ، إدخال أخرى جديدة ، تعديل سياسات معمول بها ... الخ .

٥. **طرق واجراءات العمل** : ويأخذ التغيير هنا أيضاً شكل تبسيطها لتحقيق السرعة في الأداء ، أو إدخال طرق جديدة ... الخ .

٦. **الهيكل التنظيمي** : ويكون التغيير هنا على شكل إعادة تقسيم الوحدات الادارية ، إحداث ادارات جديدة ، أو دمج ادارات مع ادارات أخرى .. الخ .

التحليل والتطوير التنظيمي :

ORGANIZATIONAL ANALYSIS AND DEVELOPMENT

بعد استعراض ماهية التغيير التنظيمي ومجالاته ، نأتي على شرح موضوع أساسي في هذا المجال وهو التحليل التنظيمي ، فأي عملية تغيير بهدف الاصلاح والتطوير والتكيف مع المتغيرات البيئية ، لا بد من أن يسبقها عمل تحليلي للحالة الراهنة (المجال أو المجالات التي يراد إدخال تغيير عليها) ، حيث في ضوء نتائج التحليل توضع خطة التغيير ومن ثم التطوير والتحسين . فعملية التحليل تفيدنا في أنها تجبر المديرين التنفيذيين الرئيسيين على التفكير الانتقادي ، حيث توجههم نحو المشاكل التنظيمية داخل المنظمة ، فهذه العملية تقودهم الى إعادة دراسة وفحص الهيكل التنظيمي الحالي ووظائفه ، وأساليب العمل وطرقه واجراءاته ... الخ .

فالتحليل هو أساس وقاعدة ترتكز عليها عملية التطوير التنظيمي التي تعتبر تخطيطاً لمستقبل المنظمة نحو الأفضل والأحسن ، وعليه يمكن أن نقول بأن هناك حقيقة متفق عليها هي ، أن على المنظمة أن تتغير من أجل أن تحافظ على بقائها ، فالتغيير والتطوير سمة العصر الذي نعيشه الآن . وبوجه عام تمر عملية التحليل بأعمال أو اجراءات تشكل في مجموعها الأسلوب العلمي في تطبيقه ، وهذه الاجراءات مايلي:

١ . تعيين (تحديد) المسؤولية :

ASSIGNMENT OF RESPONSIBILITY

هناك ثلاثة أسئلة يجب الاجابة عنها عند تحديد مسؤولية التحليل التنظيمي ، السؤال الاول : من سيبادر بالدراسة ؟ ، الثاني : من سيقوم بجمع البيانات والمعلومات ويحللها ويطور ويوصي بالتغييرات ؟ الثالث : من الذي سيضع

التغييرات الموصى بها موضع التنفيذ ؟ ففيما يخص الموافقة النهائية على التغيير التنظيمي ، فيجب أن تكون من أعلى سلطة في المنظمة وهو الرئيس التنفيذي ، الذي يكون عادة مدير المنظمة الذي من سلطته أن يوافق على أي تغيير . ومن أجل التنسيق وقبول التغيير من قبل باقي الرؤساء التنفيذيين في المستويات الادارية الأدنى ، يجب أخذ رأيهم بالتغيير المنوي ادخاله والذي سيشمل اداراتهم بشكل أو بآخر.

٢. جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتقييمها :

DATA COLLECTION , ANALYSIS AND EVALUATION

بعد أن يتم تحديد المسؤولية ، يكون من الضروري جمع كل المعلومات اللازمة لعملية التحليل ، وذلك من أجل أن يكون كل تغيير مقدم أو مقترح قائماً على أساس حقائق وليس على أساس افتراض . إن مدى وفرة المعلومات ونوعها التي يُبحَثُ عنها تختلف من حالة لأخرى ، وفي عملية الجمع تكون سجلات المنظمة عن نشاطها في السابق مهمة ، ويتم جمع المعلومات عن أمور شتى مثل :

- أهداف المنظمة .
- وظائفها (الانتاج ، التسويق ... الخ) .
- النمط القيادي السائد .
- الهيكل التنظيمي ونطاق الادارة .
- علاقات السلطة .
- المركزية واللامركزية وعملية تفويض السلطة .
- وحدة الأمر والتوجيه .
- معدل نمو المنظمة .
- انتاجية المنظمة والفرد .

ويستخدم عادة في جمع المعلومات قائمة استقصاء تنظيمية لخدمة هذا الغرض ، التي تتضمن استفسارات توجه للعاملين في المنظمة للاجابة عنها . وهناك أسلوبان يمكن عن طريق أحدهما توفير المعلومات المطلوبة في قائمة الاستقصاء : الأول ، يعتمد على إعطاء الاستمارة أو القائمة للموظف نفسه شاغل الوظيفة ، حيث يقوم باستيفاء المعلومات ويعيدها للشخص المكلف بعملية الجمع . الثاني : أن يتم استيفاء المعلومات عن طريق المقابلة ، وبينما يعتبر الاسلوب الثاني أعلى تكلفة ويستغرق وقتاً أكثر ، إلا أن المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلاله تكون اكثر دقة وفهماً ووفرة . وبمجرد استيفاء المعلومات المطلوبة في الاستقصاء من قبل المختص ، تتم في العادة مراجعة هذه المعلومات وذلك للتأكد من صحتها ، وبعد ذلك تدرس هذه المعلومات وتحلل وتستخلص النتائج التي في ضوئها سيتم اقتراح خطة التغيير المناسبة ، وهذه النتائج تدعى بتقييم الفاعلية التنظيمية EVALUATION OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS التي تعتبر مرحلة أساسية من أجل انجاز المرحلة اللاحقة وهي إعداد خطط التغيير والتطوير . وعملية تقييم الفاعلية تشتمل على جوانب كثيرة منها على سبيل المثال وليس الحصر مايلي :

- مدى واقعية أهداف المنظمة .
- مدى التوافق بين الهيكل التنظيمي الحالي ومتطلبات العمل في المنظمة .
- مدى سهولة الاتصالات .
- مدى فاعلية الرقابة الادارية والمالية .
- سهولة التنسيق .
- الازدواجية والتداخل في الاعمال والمهام والسلطات .

- تفويض السلطة وتكافؤ السلطة والمسؤولية .
- مدى تطبيق مبدأ نطاق الاشراف أو الادارة المناسب وعلاقته بعدد المستويات الادارية .
- سهولة وتبسيط طرق واجراءات العمل .
- مدى كفاءة عمليات التدريب .
- مستوى الروح المعنوية السائد بين العاملين .

وعملية تقييم الفاعلية التنظيمية في الواقع ، تحتاج الى وجود معايير للمقارنة بينها ، وتحديد نقاط الضعف التي تعاني منها المنظمة ، وتحتاج الى تغيير وتطوير .

٣. اعداد خطط بديلة PREPARING ALTERNATIVE PLANS :

بعد عملية جمع المعلومات وتحليلها ، يقوم المعنيون والمسؤولون عن عملية التغيير ، بوضع عدة خطط بديلة على شكل مقترحات ، من أجل إحداث التغيير المناسب والمطلوب . ولا شك أن وضع هذه الخطط لا يكون إلا بعد دراسة وتحليل المعلومات التي تم جمعها والخروج بنتائج محددة تكون أساساً ومنطلقاً لوضع الخطط .

٤. اختيار أفضل خطة ومتابعة تنفيذها :

CHOOSING THE BEST PLAN AND ITS IMPLEMENTATION

في هذه المرحلة تتم المفاضلة بين الخطط المقترحة من أجل اختيار أنسبها وذلك في ضوء عدة معايير أهمها :

- التكلفة والربح .
- ظروف بيئة المنظمة الداخلية .

- ظروف البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة .

وتجدر الاشارة هنا إلى أن الاختيار يجب أن يقوم بوجه عام على أساس الـواقـع ، وليس على أساس المثاليات التي قد لا تتمكن المنظمة من تنفيذها .

التنمية التنظيمية

ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT (OD)

التنمية التنظيمية هي أحد أهداف التغيير والتطوير التنظيمي التي أشرنا إليها في البداية عند تعريفنا للتغيير التنظيمي ، حيث ألمحنا إلى أنه ليس بالضرورة دائماً أن ينتـج عـن كـل تغيير تطـور وتحسـين ، وأعطينـا أمثلـة توضيحيـة عـن ذلـك يمكن الرجوع اليهـا . وقلنا إن مثل هذه التغيرات هي تغييرات تكييفية مع البيئة . في ضوء هذا التقديم يمكن القول إن التنمية التنظيمية كتعريف بها هي : تغيير تنظيمي تطويـري يبحـث عـن إحـداث تغييـرات فـي السـلوك والاتجـاهات والقيـم السـائدة لـدى أعـضـاء المنظمـة نحـو الافضل ، وعليـه وكنتيـجة فتطور ونمو المنظمة يعتمد بشكل كبير على التنمية التنظيمية التي تقوم أساساً على مدخل العلاقات الانسانية والعلم السلوكي فـي الادارة ، ذلـك لأن تنميـة المنظمـة وتطويرهـا بالتـالي ، يعتمـدان أساسـاً على وجود عنصر بشري متألق متعاون لديه انتماء وولاء نحو المنظمة التي يسودها جو نظرية (Y) وليس نظرية (X) .

إذن برنامج التنميـة التنظيمـيـة (ODP) يجب أن يتـصـف بروح نظرية (Y) ، وهذا البرنامج تنحصر وظيفته أساساً في البحث عن أسباب انخفاض مستوى الروح المعنوية السـائد بين العـاملين في المنظمة ، ووضع الحلول المناسبة لتلافيـهـا ، وادخـال

تغييرات اجتماعية وقيم جديدة للمنظمة بالاعتماد على العلم السلوكي والاجتماعي ، مما يساعد على توفير مناخ داخلي مناسب للعمل والانتاج ، يسهم اسهاماً فعالاً في تحقيق أهداف المنظمة . ولا ننسى في هذا المقام أن عملية تدريب العاملين مسألة أساسية في هذا المجال ، وذلك لاكسابهم مهارات وخبرات فنية وسلوكية تنقصهم ، واعدادهم بشكل مستمر للعمل المنتج المتعاون والمثمر .

والتنمية التنظيمية لا تكون مجرد فريق عمل استشاري يقوم بوضع مقترحات نظرية ، إنما تكون عن طريق الدراسة الميدانية للتعرف على المناخ التنظيمي السائد في المنظمة ومشاكله ، وقيم واتجاهات وسلوكيات أعضائها العاملين لديها . فالدراسة الميدانية تعطي رؤية واضحة عن الواقع البيئي الداخلي السائد . ولعل الطريقة أو الاسلوب المفضل في جمع المعلومات لخدمة الدراسة الميدانية هو المقابلة الشخصية INTERVIEW مع الافراد في كل وحدة ادارية على حده ، وفريق العمل يكون فيه استشاريون مختصون في هذا المجال من خارج المنظمة أحياناً ومن داخلها وعلى رأسهم مدير ادارة الأفراد . ففريق العمل يدرس ويحلل المعلومات التي جمعت عن علاقات السلطة الرأسية والأفقية عبر الهيكل التنظيمي للمنظمة ، وأسباب الصراعات الداخلية التي تنشأ بين الافراد وخاصة صراع السلطة ، وكذلك المشاكل التي يعاني منها أعضاء المنظمة سواء أكانت مادية أومعنوية ، واحتياجاتهم التدريبية ... الخ .ونود التأكيد هنا على أن المقابلة ليست الاسلوب الوحيد في جمع المعلومات ، اذ يمكن استخدام قائمة استقصاء تنظيمي ORGANIZATIONAL QUESTIONAIRE لهذا الغرض توجه لاعضاء المنظمة للاجابة عنها ، حيث يطلب منهم أن يكتبوا ملاحظاتهم عن المشرفين وعلاقاتهم مع الآخرين من نظراء العمل ، وعن عملية التحفيز ، والتدريب ... الخ ، إن استرجاع المعلومات FEED-BACK INFORMATION سواء عن طريق المقابلة أو

الاستقصاء يُمكن فريق العمل الاستشاري من تحليلها والخروج بنتائج يمكن في ضوئها ادخال التغيير المناسب ، الذي يسهم اسهاماً فعالاً في تحقيق تنمية تنظيمية فعالة .

إن عملية التنمية بعد القيام بتحليل المعلومات التي تم جمعها ، يمكن أن تنفذ عن طريق استخدام مجموعة من الاساليب يطلق عليها بعضهم تسمية استراتيجيات التنمية التنظيمية ، في حين يسميها بعضهم بأساليب التدخل INTERVENTION TECHNIQUES هذا وسوف نعمد في الصفحات القليلة القادمة الى شرح موجز لأهم هذه الاساليب :

١. تدريب الحساسية SENSIVITY TRAINING :

يهدف تدريب الحساسية الى تعميق إدراك وفهم الشخص لنفسه ، وزيادة حساسيته لمشاعر واتجاهات الآخرين ، وبالتالي فهو ليس وسيلة من أجل الحصول على المعرفة فيما يخص العلاقات الانسانية ، وليس من أجل تحسين المهارات الفنية، بل من أجل تزويد الفرد بالخبرة العاطفية فيما يخص العلاقات الشخصية مع الآخرين ، حيث تتضح نتيجة هذه الخبرة غالباً في تغيير الاتجاهات والمشاعر تجاه النفس وتجاه الآخرين .

وينفذ تدريب الحساسية ضمن مجموعة تدريبية TRAINING GROUPS يتراوح عددها ما بين (١٠ - ١٢) شخصاً يكونون عادة من منظمات مختلفة أو من المنظمة نفسها ، ولم يقابل أحدهم الآخر من قبل . يتضح من هذه الظروف التي يؤدى فيها تدريب الحساسية ، بأن مضمونه يشير الى أسلوب تدريبي معين هو التدريب المعملي LABORATORY . وتدريب الحساسية ليس له منهاج تدريبي رسمي يطبق على المتدربين ، بل يطلب من كل متدرب أن يراقب سلوكيات الآخرين في المجموعة ، حيث تعقد جلسات بين الحين والآخر يقوم فيها كل متدرب بتقييم هذه السلوكيات . ويتم التقييم في ضوء كيفية مساهمة الفرد في أنشطة الجماعة ، وذلك من وجهة نظر المقيم

الذي هوفي الوقت نفسه متدرب مع باقي مجموعة المتدربين . وفي كثير من الاحيان يكون التقييم انتقاداً جداً ويمس الشخصية ، لأنه يفترض بالمشاركين أن يصبحوا اكثر حساسية ، وذلك كنتيجة للنقد الذي يوجه اليهم والمتعلق بالطريقة التي يدركون بها الآخرين ، وفي الوقت نفسه ليكونوا اكثر حساسية فيما يتعلق بالطريقة التي بموجبها يدركون تصرفات الآخرين تجاههم .

٢. بناء فريق عمل WORK TEAM BUILDING :

يركز تدريب الحساسية ويوجه نحو تنمية وتطوير الفرد ، في حين أن أسلوب بناء الفريق يوجه نحو تنمية فاعلية أنشطة الجماعة . ويركز هذا الاسلوب جهوده عادة على حل المشكلات ، حيث تحدد لجماعة التدريب مشكلات واقعية ويطلب منهم أن يضعوا حلولاً لها ، ويتخذوا قرارات بشأنها ، على أساس المشاركة الجماعية ، ويكونوا مسؤولين عن تنفيذ القرار الذي أتخذوه . ويعتبر أسلوب بناء الفريق وسيلة لتحقيق أكثر من غاية أو هدف ، حيث يمكن أن يوجه نشاطه الى ايجاد فرق عمل من أجل انجاز مهام محددة أو الى تحسين الاداء الحالي لجماعات العمل . وتجدر الاشارة الى احتمال إعادة تشكيل الفرق ، وذلك بسبب التغييرات المستقبلية التي تحدث في المنظمة ، كاحتواء شركة أخرى أو الاندماج مع شركة ثانية ، أو بسبب التغيير في الاهداف التنظيمية . وبشكل عام تأخذ أنشطة بناء الفريق في اعتبارها حقيقة مفادها أن الجماعة مثلها مثل الأفراد ، يجب أن تدرب كي تعمل بفاعلية.

٣. الاجتماعات الداخلية بين الجماعات INTERGROUP MEETINGS :

تؤكد هذه الاجتماعات على حل المشاكل القائمة بين الجماعات التنظيمية

وإحداث التنسيق بينها . ففي شركة صناعية على سبيل المثال لا بد من وجود اجتماعات تنسيقية بين ادارة الانتاج ، والتسويق ، وادارة الهندسة الصناعية ، من أجل إعداد التصميم الهندسي للسلعة المراد انتاجها ، وتحديد مواصفاتها ، وتحديد طريقة تصنيعها بأعلى كفاية ، لغاية تقديم السلعة للمستهلك بجودة جيدة وبأقل تكلفة تصنيع ممكنة . فاجتماعات جماعات العمل هذه سينتج عنه تحسين في درجة ومدى فهم وادراك كل منها لمشاكل الاخرى ، وبالتالي سيتأكد تقديم أفضل خدمة للمستهلك ، وأقل تكلفة تصنيع .

٤. تخطيط الحياة الوظيفية (العملية):

LIFE AND CAREER PLANNING

يركز التخطيط هنا على وضع خطط للحياة العملية للافراد (الاعضاء) في المنظمة ، حيث يُشجع كل عضو فيها بأن يضع خطة لعمله المستقبلي داخلها ، وذلك ضمن برنامج تفاؤلي تقوم الادارة بالاشراف عليه ورعايته . وبالتالي يطلب من العضو المشارك في البرنامج أن يضع خطته بما يتماشى مع أنشطة المنظمة كوحدة عمل يعمل ويعيش فيها . وبالتالي يمكن القول إن هدف مثل هذه البرامج ، أن يقدم لكل فرد الفرصة لأن يصل الى أقصى درجة من تحقيق الذات والتطور والتنمية .

٥. إغناء (إثراء) العمل JOB ENRICHMENT :

يعتبر اغناء العمل استراتيجية جيدة في مجال تنمية المنظمة ، حيث يسعى لأن يجعل عمل الفرد والجماعة اكثر تكاملاً ، فهو يضيف لعمل الفرد والجماعة مهاماً متنوعة في مجال الاختصاص ، بحيث لا تكون طبيعة العمل روتينية مملة تحدث في

نفوس العاملين الملل والسأم ، وتعرضهم لانخفاض في الروح المعنوية والانتاجية .

٦. تعديل السلوك الايجابي وتقويته BEHAVIOR MODIFICATIONP

وجدنا فيما تقدم أن الاساليب السابقة تسعى بشكل أو بآخر إلى احداث تغييرات ايجابية في سلوك العاملين ، في حين أن أسلوب تعديل السلوك هنا في مجال التنمية التنظيمية ، يسعى بشكل مباشر الى تحقيق هذه الغاية ، فهو يعمل على إحداث تغيير في السلوك ، باستخدام مجموعتين من الحوافز ، الاولى ايجابية (مكافآت) لدفع الأفراد إلى السلوك السليم والمطلوب وتكراره ، والثانية سلبية (عقوبات) لمنع الأفراد من السلوك غير السليم ومنع تكراره في حالة وقوعه ، وهذا كله يهدف إلى مساعدة الأفراد في تعديل سلوكهم على الوجه المطلوب أو المرغوب . فبرامج تعديل السلوك توضع على أساس افتراض هو أن هناك شكلاً للسلوك المطلوب ، سوف يتم تعلمه وتكراره . ويتم تعديل وتقوية السلوك الذي يهدف إليه برنامج التعديل ، عن طريق وضع أهداف سلوكية مناسبة للعاملين بالاشتراك مع الادارة من أجل إنجازها ، مع وضع نظام لاسترجاع المعلومات الذي يبين المدى الذي أنجزت فيه الاهداف ، فمعرفة الاهداف التي تم تحقيقها ، يمكن أن يخدم كوسيلة ايجابية في التعزيز والتقوية المشار اليهما .

٠٧ قياس الاداء وتقييمه :

PERFORMANCE APPRAISAL AND EVALUTION

يعد قياس الاداء وتقييمه من أدوات التدخل التي يمكن بوساطتها الاطلاع على حقيقة أداء الفرد ، ومعرفة نقاط الضعف في أدائه وسلوكه التي تحتاج الى تحسين وتعديل ، سواء من الرؤساء المباشرين أو عن طريق التدريب . إن تقييم الاداء يوضح لنا

مم يشكو الافـراد ، ويبين مـقـدرتهم على العـمـل ، والجـوانب السلوكـيـة والاتجـاهـات السـلبية الموجـودة لديهـم . وتتم عـمليـة القيـاس والتقـييم عـادة من الرؤساء المباشرين ، حيث يمكن الاطلاع على نتـائجها من خلال سجلات الافراد المتوفرة لدى ادارة الافراد في المنظمـة ذاتهـا . والحقـيقـة أن نتائج التقـييم لا تقـتـصر على توضيح حقـيـقـة أداء الفـرد وسلوكه من خلال رأي رئيسـه فيـه ، بل تتـعدى ذلك ، إذ تبين لنا رأي رئيسـه أيضاً في كيفية تلافي جوانب النقص لديه ومن خلال ماذا ، حيث يساعد ذلك على وضع برنامج تنمية جيد قـائم على أساس من الواقع العـملي والفعلي لاداء أعضاء المنظمـة وسلوكهم، مما يساعد في تحقيق التنمية التنظيمية بفاعلية عالية.

الفصل السادس

وظيفة التوجيه

DIRECTING FUNCTION

ماهية التوجيه واهميته

تعريف التوجيه :

التوجيه هو إحدى وظائف الادارة ، وأحد مكونات العملية الإدارية ، ويتضمن الكيفية والأسس التي يمكن للمدير في أي مستوى اداري أن يتبعها في توجيه عمل مرؤوسيه بشكل جيد وباتجاه الاهداف المطلوبة ، في ظل تحقيق التعاون بينهم ، وجعلهم يحبونه ويطيعون أوامره وتعليماته عن رغبة واقتناع ، وتوفير الحوافز المناسبة ليبذلوا جهودهم ، وجعلهم يشعرون بحب العمل والانتماء الى المنظمة . وعليه فالتوجيه يسعى إلى توفير بيئة عمل نفسية ومادية مناسبة ، فهو عمل مستمر طالما أن العمل في حالة تنفيذ . فالمدير يواجه المشكلات ، ويحلها ، ويوجه مرؤوسيه ، لتطبيق الحل ، وتقويم الانحراف ، وتحقيق التعاون ، ودعم روح العمل الجماعي والفريق ، بما يحقق الاهداف والرضا لدى المرؤوسين . فالتوجيه الجيد اذن هو دعامة أساسية لنجاح التخطيط.

يتضح من التعريف السابق أن وظيفة التوجيه تعتمد في تحقيق هدفها المشار اليه أعلاه على أربعة أركان أساسية هي : توفير القيادة الادارية الصالحة الجيدة ، والحفز الانساني المناسب ، ثم توفر اتصالات فعالة تسمح بعملية التفاعل بين أجزاء المنظمة والافراد بداخلها ، وأخيراً فهم السلوك التنظيمي للعاملين داخل المنظمة .

اذن يمكن القول إن التوجيه ومن خلال ما تقدم يستند وبشكل أساسي الى طبيعة السلوك الانساني ، وتوجيه هذا السلوك بشكل فعال نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية ، وهذا العمل ليس بالعمل السهل ، بل عمل في غاية الصعوبة ، ذلك لأن المدير في

عملية توجيهه لمرؤوسيه ، يتعامل مع سلوكهم الذي يعتبر قوة مركبة غامضة يستوجب الأمر منه دراستها وفهمها جيداً ، ليتمكن من التعامل والتفاعل معها بشكل صحيح وتحقيق الاهداف .

مبادىء التوجيه :

يقوم التوجيه الصحيح على عدد من المبادىء الاساسية التي يجب أن تتوفر فيه، وهذه المبادى سنأتي على شرحها فيمايلي :

١. تجانس الاهداف OBJECTIVES HARMONY :

يشير هذا المبدأ الى ضرورة تحقيق التوافق والتكامل بين أهداف الفرد وأهداف الجماعة ، وأهداف الجماعة مع أهداف المنظمة . وهذا الأمر يتعلق بربط المصالح الفردية مع المصلحة الجماعية ومصلحة المنظمة قاطبة تحت شعار العمل الجماعي التعاوني ، وهذا يتطلب من المنظمة إحداث التوازن بين المساهمات (عمل وجهد ونشاط ... الخ) التي يقدمها العاملون للمنظمة ، مع ما تقدمه لهم من حوافز متنوعة لاشباع حاجاتهم ورغباتهم .

٢. وحدة الأمر UNITY OF COMMAND :

لقد شرحنا هذا الموضوع سابقاً حيث يشير الى ضرورة إصدار الاوامر للمرؤوسين من جهة رئاسية واحدة فقط ، منعاً للارتباك والاحتكاك . فلا يعقل أن يمارس الأمر والتوجيه من رئاستين ، ذلك لأن هذا الأمر يجعل المرؤوس مشوشاً ومضطرباً لا يعرف لأي جهة يتبع ، وهذا فيه تقسيم لمسألة الطاعة والامتثال وبالتالي الولاء . اذن يمكن القول إن وحدة الامر تسهل وتدعم عملية الادارة والتوجيه السليم .

٣. توفير المعلومات ACCESS OF INFORMATION :

عندما يطلب الرئيس من مرؤوسيه أداء مهمة ما وتحمل مسؤوليتها بشكل جيد ،يلزم أن يزودهم بالمعلومات التفصيلية الكافية التي تمكنهم من العمل الجيد بفاعلية . وتبرز هذه الناحية بشكل خاص في توجيه المرؤوسين الجدد الذين جرى تعيينهم حديثاً في المنظمة ، فالرئاسة القيادية الجيدة هي التي تصرف الوقت في سبيل جمع المعلومات الضرورية ، وتوفيرها لمرؤوسيها بالكم والكيف والوقت المناسب، وذلك من أجل تفعيل عملية الارشاد والتوجيه ، ولا شك أن الاتصال الجيد يسهم إسهاماً فعالاً في عملية توفير المعلومات .

٤. السلطة :

تحتاج عملية الاشراف والتوجيه الى سلطة رسمية تمنح للرؤساء لتمكينهم من إصدار الاوامر لمرؤوسيهم ، من أجل تحريك العمل ودفعه للامام في سبيل تحقيق الاهداف . فالسلطة تعطي الرؤساء حق إصدار الامر ORDER الذي يعتبر أداة توجيه وإرشاد لتنفيذ العمل . ولضمان تنفيذ الامر وبالتالي التوجيه ، لا بد من وجود عقوبات يستخدمها الرئيس عند الضرورة لضمان تنفيذ أوامره بالشكل المطلوب ، والى جانب ذلك لابد من توفير المكافآت والحوافز من أجل خلق الدافعية الايجابية للعمل . وبوجه عام يتصف الامر الجيد بالمواصفات التالية :

- أن يكون ضمن إمكانية المرؤوسين وقأن يكونوا قادرين على تنفيذه .
- أن يكون الأمر واضحاً .
- شرح الأمر للمرؤوسين لازالة أي غموض فيه .
- أن يكون الأمر في خدمة المصلحة العامة وتحقيق الاهداف .
- أن يكون الأمر مكتوباً .

٥. تفويض السلطة :

ناقشنا في السابق موضوع تكافؤ السلطة مع المسؤولية ، فعندما يطلب الرئيس من مرؤوسه أداء مهمة معينة ويشرحها له جيداً ويوجهه الوجهة الصحيحة ، لا بد من تخويله السلطة الكافية ، التي تمكنه من أداء المهمة ولا داعي هنا لتكرار ما شرحناه سابقاً عن هذا الموضوع .

أهمية التوجيه :

تنبع أهمية التوجيه من كونه يتعامل مع العنصر البشري ، الذي يعد أهم عناصر الانتاج ، وأساس نجاح المنظمة أو فشلها . فعندما يتوفر لدى منظمة ما التوجيه السليم والفعال وفق ما جاء في التعريف السابق ، لا شك في أنها ستحصل على تعاون بشري مثمر ، لديه روح معنوية عالية ، يشعر بأن نجاح المنظمة هو نجاحه ويسعى الى تحقيق أهدافها .

إن عملية التوجيه ليست سهلة كما يعتقد البعض ، فهي صعبة جداً، لإنها تتعامل مع الانسان الذي هو قوة مركبة من حاجات ودوافع وميول ورغبات لا يُعرف عنها الكثير، ولا يمكن السيطرة عليها بسهولة . فالانسان على سبيل المثال لديه نزعة الأنانية وحب النفس من الصعب انتزاعها منه ، الى جانب أنه سريع التغير في آرائه واتجاهاته . صحيح أنه يمكن من خلال السلطة الرسمية أن نحصل على الطاعة والامتثال ، لكن هذا الأمر غير مرغوب فيه من وجهة نظر التوجيه السليم الذي يؤكد وإلى حد كبير على أن الطاعة يجب أن تكون عن رغبة واقتناع وحب المرؤوس لرئيسه، فهذا الشيء هو الذي يحقق التعاون وحب العمل والمنظمة من قبل المرؤوس . وهذا الامر ليس بالبساطة ، فعملية صهر جهود المرؤوسين في بوتقة واحدة متعاونة متحابة ليس بالأمر السهل .

اذن يمكن القول إن التوجيه في ضوء ما تقدم صمام الأمان لحسن سير العمل وتنفيذ الخطة ، ويحقق أفضل النتائج من عمل المرؤوسين وعلى كافة المستويات ، فهو يلازم تنفيذ العمل يومياً ، وهو الذي يحقق من خلاله الرؤساء الترابط والانسجام وروح التعاون بين المرؤوسين ، فلا يوجد عمل جماعي ناجح إلا وراءه توجيه سليم ، يدل على جادة الصواب ، ويصحح الانحرافات والأخطاء .

بعد التمهيد السابق لموضوع التوجيه ، سنأتي الآن الى شرح أركان التوجيه الاساسية التي أشرنا لها في البداية وهي : القيادة الادارية ، والحوافز ، والاتصال ، والسلوك التنظيمي .

القيادة الادارية
MANAGERIAL LEADERSHIP

تعتبر القيادة الادارية (القائد الاداري) ركناً أساسياً بل العمود الفقري لوظيفة التوجيه ، حيث يعتمد نجاحه والى حد كبير على مدى توفر صفة القيادة في الرئيس الاداري ، الذي يقوم بتوجيه مرؤوسيه الوجهة الصحيحة لتحقيق الاهداف المطلوبة . والآن ما هو معنى القيادة ؟ ومن هو القائد ؟ وما هو دور القيادة في التوجيه ؟ أسئلة نثيرها في البداية ، لنركز ذهن القارىء حول فحوى عملية القيادة التي تعتبر صلب التوجيه الاداري.

تعريف وماهية القيادة :

القيادة الادارية صفة عامة يتحلى بها الرئيس أيا كان مستواه الاداري ومجال

عمله ، وهي تتمثل بمجموعة من الخصائص ، والقدرات ، والخبرات ، والمؤهلات ، والاستعدادات التي تجعل الرئيس قادراً على التوجيه والاشراف السليمين ، فتمكنه من رفع الروح المعنوية لمرؤوسيه ، وجعلهم يحبونه ، ويقتنعون به قائداً لهم ، ويشعرون بالانتماء اليه وللمنظمة معاً ، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية . يتضح من التعريف السابق النقاط التالية :

- القيادة الادارية هي عبارة عن **"قوة"** يستمدها الرئيس من مصادر متعددة وبوساطتها يمكنه إحداث التفاعل بينه وبين مرؤوسيه ، بشكل يكون معه قادراً على التأثير الايجابي في سلوكياتهم ، ومشاعرهم ، وتوجيهها الوجهة التي يريدها ويرغبها ، ويجعلهم يطيعون أوامره وتعليماته وينفذونها عن رغبة ومحبة واقتناع . وبالتالي فالقيادة الادارية تقوم بتنسيق جهود العاملين ، وتحقق لديهم التعاون المثمر والمحبة ، وتحثهم على العمل ، وتدفعهم اليه عن طريق الترغيب ، وليس بالقوة والاكراه .
- القيادة الادارية هي التي تشعر المرؤوسين بأن هناك من يهتم بهم ، ويساعدهم في تخطي العقبات التي يصادفونها في عملهم وعلاقاتهم مع الغير ، ويطور أداءهم نحو الافضل والسلوك السليم ، وهذا ما يرفع من روحهم المعنوية ، ويجعلهم مؤهلين للعمل المنتج .
- القيادة الادارية **"صفة"** يجب أن يتحلى بها الرئيس لنقول عنه أنه قائد ، فالمنظمة الواحدة يمكن أن تجد فيها عشرات الرؤساء في مختلف المستويات الادارية ، لكن ليس بالضرورة أن يكون جميعهم قادة اداريون ، فالمدير أو الرئيس الذي لا تتوفر لديه صفة القيادة ، يبقى رئيساً يتمتع فقط بالسلطة الرسمية . أما القائد فهو رئيس يمتلك السلطة الرسمية الى جانب صفة القيادة .

- القيادةالادارية **"ليست محصورة في مستوى اداري معين"** ، ففي ضوء ما تقدم يكون لدينا قادة في المستوى المباشر ، والاوسط ، والأعلى ، على اعتبار أن القيادة صفة تمكن أي رئيس من توجيه مرؤوسيه بشكل جيد وسليم ، نظاماً أن العمل ينفذ من خلال المرؤوسين أي الافراد ، وكل رئيس أيا كان مستواه الاداري لديه مرؤوسون ، فهو بحاجة لهذه الصفة .

مصادر قوة تأثير القيادة :

ذكرنا سابقاً أن القيادة قوة يستمدها الرئيس من مصادر متعددة تمكنه من التأثير في سلوك المرؤوسين ومشاعرهم . وسنعمد الآن الى توضيح هذه المصادر على النحو التالي:

١. **السلطة الرسمية** : سواء أكان مصدرها القانون أو التفويض ، يمكن للرئيس من خلالها أن يكتسب قوة يمارسها في مرؤوسيه ، ويؤثر فيهم ، ويحصل منهم على الطاعة والامتثال ، فعن طريق سلطته يمكنه فرض العقوبات بحقهم ومنحهم المكافآت، وأن يحصل على الطاعة لتنفيذ ما يريده منهم .

٢. **الشخصية** : تعد الشخصية مصدراً هاماً من المصادر التي يستمد منها القائد قوة التأثير في مرؤوسيه ، وذلك من خلال الصفات الحسنة التي يتمتع بها ، والتي تخلق الاعجاب به من مرؤوسيه ، والاقتناع به كقائد ، ومن الامثلة على هذه الصفات ، الأمانة ، الإخلاص ، الثقة بالنفس ، الاتزان .... الخ .

٣. **المهارة الفنية أو التخصصية** : إن إلمام القائد بمكونات العمل المناط به وخصائصه ، وقدرته على حل مشاكله بكفاءة ، يخلق الثقة لدى مرؤوسيه ، ويمنحه قوة التأثير فيهم . فالمرؤوس يولي اهتماماً كبيراً للمعرفة والخبرة الفنية

الجيدة لدى رئيسه وقائده ، ذلك لأنها تشعره بالأمان ، وبأن من يوجهه ويشرف عليه ويحل مشاكله ويطور أداءه ، إنسان ذو مهارة فنية عالية ، قادر على هذا العمل بشكل جيد .

٤. **المهارة الفكرية** : إن امتلاك القائد لقدرة الحكم على الأمور بشكل سليم واتخاذ القرارات المناسبة ، مصدر من المصادر التي يستمد منها القائد قوة التأثير في مرؤوسيه . فتوفر هذه المهارة لديه ، يُشعِر المرؤوسين بأن من يرأسهم ويقودهم قادر على علاج الامور بشكل جيد واتخاذ القرار الصحيح ، وهذا ما يخلق الثقة في نفوسهم به ، ويهيء له الفرصة لممارسة تأثيره فيهم .

٥. **المهارة الإنسانية** : ويقصد بها توفر القدرة لدى القائد على التعامل الحسن والجيد مع الآخرين ، وكسب ثقتهم ومحبتهم ، ورفع روحهم المعنوية . فالقائد الناجح مطلوب منه أن تتوفر لديه مثل هذه المهارة التي تدعى فن التعامل مع الآخرين ، فتوفرها يعطيه قوة التأثير في مرؤوسيه ، ويخلق المحبة في نفوسهم تجاهه .

بعد استعراض المصادر التي يستمد منها القائد قوة التأثير ، نود الاشارة في هذا المقام الى أن هذه المصادر ذات صفة تكاملية ، بمعنى أنها تكمل بعضها البعض. فوجود السلطة الرسمية في الرئيس فقط لا تجعله قائداً ، كما أن توفر المهارة الفنية مع السلطة وحدهما دون باقي المهارات ، لا يخلق منه أيضاً قائداً . فالقائد الناجح إذن هو الذي تتوفر لديه جميع هذه المهارات وبنسب عالية قدر الامكان .

مهام القيادة LEADERSHIP DUTIES :

القائد الاداري هو الذي يكون مطلوباً منه القيام بالمهام الاساسية التالية :

- دراسة حاجات التابعين (المرؤوسين) ومحاولة اشباعها قدر الامكان . وهنا على المنظمة أن توفر لقادتها الحوافز المناسبة التي تساعدهم في تحقيق الاشباع المادي والمعنوي لمرؤوسيهم .
- العمل على بث روح التعاون والفريق في مرؤوسيه وجعلهم فريق عمل واحد
- تطبيق منهج ديموقراطية الادارة التي تعتمد على مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار .
- توخي العدالة والمساواة والموضوعية في تعامله مع مرؤوسيه ، مما يخلق الثقة في نفوسهم تجاهه .
- مساعدة المرؤوسين في تخطي العقبات التي تصادفهم في العمل ، وتطوير أداءهم نحو الامام عن طريق الارشاد والتوجيه .
- اتباع سياسة الباب المفتوح في عملية الاتصال مع مرؤوسيه ، بشكل لا تكون هناك عوائق أمامهم في عملية اتصالهم به ، وتشجيعهم على الاتصال المستمر به .
- تخطيط وتوزيع العمل على مرؤوسيه بشكل متوازن من حيث طاقاتهم وامكاناتهم ، ووضع جدول زمني ، لتنفيذ ما هو مطلوب منهم .

أنماط الإشراف (القيادة) :

SUPERVISION PATTERNS

سنعرض فيمايلي الأنماط المعروفة في مجال الاشراف والتوجيه الاداري ، التي يسميها بعضهم بأنماط القيادة ، وهذه التسمية غير محبذة لأن بعضها لا يمكن القول عن صاحبه بأنه قائد اداري بمعنى الكلمة .

١. **الاوتوقراطي** : يتصف النمط الاوتوقراطي بأنه يفضل مركزية السلطة واتخاذ القرارات ، والاسلوب الذي يستخدمه في عملية التحفيز هو المكافأة والعقاب ، وهو ميال للآلية في العمل ، حيث يطلب تنفيذ الأوامر دون اعتراض، ولا يهتم بالجوانب الانسانية المتعلقة بالتعامل مع العنصر البشري .

٢. **الاوتوقراطي الخير** : ويتصف بنفس الصفات السابقة ، باستثناء أنه يسمح للمرؤوسين بالمناقشة وابداء الرأي فقط .

٣. **الحر** : وهو نقيض الاوتوقراطي ، حيث يعطي حرية كبيرة للمرؤوسين في العمل وتصريفه ، فالمرؤوس يزود بالمعلومات المطلوبة ، ويمنح السلطة الكافية لتنفيذ ما هو مطلوب منه . ينصح باستخدام هذا الاسلوب عندما يتعامل الرئيس مع مرؤوسين من مستويات ادارية عالية ، ومن مستوى فكري جيد ، وممن هم أهل لتحمل المسؤولية .

٤. **الديموقراطي** : وهو نمط وسط بين الاتوقراطي والحر ، ومن صفاته الاساسية أنه يسمح بمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ويراعي الجوانب الانسانية في العمل.

لقد تبين من خلال الدراسات والممارسات العملية لهذه الانماط أن النمط

الديموقراطي هو أنسبها ، وهو ما يميز الرئيس عن القائد . فالنمط الاول والثاني لا يمكن أن يجعلا من الرئيس قائداً إدارياً ، لأنهما يحدثان أثراً سلبياً في الروح المعنوية. أما النمط الثالث فلا ينصح باستخدامه مع مرؤوسين من ذوي المستويات الإدارية الدنيا ، الذين ليس لديهم القدرة على فهم الأمور بشكلها المطلوب وحمل المسؤولية .

نظريات القيادة :

هناك نظريات متعددة تناولت موضوع القيادة بالدراسة والشرح والتفصيل ، سنسعى إلى استعراض مضامينها بشيء من الايجاز فيمايلي :

١. نظرية الخصائص أو السمات :

يشير مضمون هذه النظرية إلى أن هناك خصائص أو سمات معينة اذا توفرت في الرئيس أصبح قائداً إدارياً ، وإذا أردنا فهم القيادة علينا أن ندرس ونفهم هذه الصفات وانعكاسها على المرؤوسين وتأثيرها فيهم . وقد جرى تحديد عدد كبير من هذه الصفات مثل : الذكاء ، الأمانة ، الاتزان ، القدرة على اتخاذ القرار ، الثقة بالنفس ... الخ .

٢. نظرية السمات الموروثة :

تنص هذه النظرية على أن القائد إنسان موهوب بالفطرة ، التي منحها الله سبحانه وتعالى له ، فهو يتمتع بصفات قيادية وراثية تجعله رجلاً عظيماً ، لذلك تستبعد هذه النظرية الصفات التي يمكن أن يكتسبها القائد من المجتمع والبيئة ، التي يمكن أن تساعده وتجعل منه قائداً .

٣. نظرية القيادة الموقفية :

يشير مضمون هذه النظرية إلى أنه لا يوجد نمط أو أسلوب قيادي أمثل يصلح

لكافة المواقف والظروف ، وبالتالي فالقائد الجيد هو الذي تكون لديه القدرة العالية على التكيف مع متطلبات المواقف التي تصادفه ، ولديه أيضاً درجة عالية من المرونة لمواءمة نفسه مع المواقف المتغيرة ، مستخدماً الصفات والقدرات المتوفرة لديه ، بحيث يشكل منها نمطياً قيادياً يتناسب مع كل موقف على حده .

٤. نظرية حاجات التابعين :

تنص هذه النظرية على أن القائد هو الرئيس الذي يكون قادراً على إشباع حاجات مرؤوسيه ورغباتهم، فعملية الإشباع تجعلهم يحبونه ويقتنعون به كقائد لهم ، ويطيعونه عن رغبة وقناعة . وعليه يمكن القول إن هذه النظرية تؤكد على أن قوة القائد وتأثيره في مرؤوسيه مستمدة من مجموعة العمل التي يرأسها .

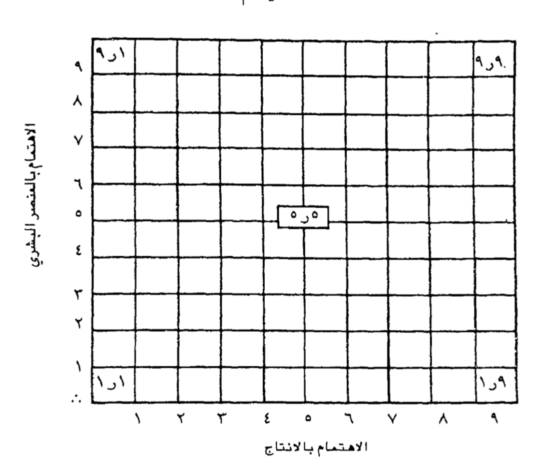
٥. نظرية الشبكة الإدارية :

ينص مضمون هذه النظرية على أن اهتمام القائد ينحصر عادة ضمن مجالين اثنين هما : الفرد والإنتاج ، وقد تم تمثيل مفهوم القيادة الإدارية على شكل شبكة لها محوران الاول أفقي ويمثل الاهتمام بالانتاج ، والثاني عمودي ويمثل الاهتمام بالفرد ، وقد نتج عن رسم الشبكة في ظل هذين المحورين خمسة أنماط قيادية ، وهذه الأنماط القيادية الخمسة سنأتي على شرحها بعد عرض نموذج لهذه الشبكة التي توضح لنا مواقع هذه الأنماط الخمسة :*

---

* يشير الموقع إلى نمط قيادي معين .

شكل رقم ٣٠



- **الموقع ١.١** : يشير هذا الموقع إلى درجة اهتمام ضعيفة بالفرد والإنتاج ، فالقيادة هنا تكون غير مبالية بالأفراد وبأهداف المنظمة ، وتقوم بأعمال تساعدها على الاحتفاظ بمنصبها ، وبالتالي لا يمكن اعتبار صاحب هذا الاسلوب نمطاً قيادياً بالمرة .
- **الموقع ٩.١** : يشير هذا الموقع إلى درجة اهتمام عالية بالانتاج ، واهتمام ضعيف بالأفراد ، والإشراف هنا يكون متسلطاً يؤمن بالنظرة الآلية للعنصر البشري ، فهمه الوحيد الكفاءة الانتاجية ، وعليه فأسلوب الادارة هنا أوتوقراطياً.

- الموقع ٩ . ٩ : يشير هذا الموقع إلى درجة اهتمام عالية بالأفراد والانتاج معاً فالقائد هنا يسعى إلى تحقيق انتاجية عالية من خلال مشاركة المرؤوسين ، كما يسعى الى تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة ، عن طريق إحداث التكامل بينهما ، وبالتالي يمثل هذا الموقع النمط الأمثل في القيادة (الديموقراطية) .
- الموقع ٩ . ١ : يشير هذا الموقع إلى إدارة تؤمن بالنظرة الحسنة والمعاملة الطيبة للعنصر البشري ، فَجُلُ اهتمامها منصرف نحو الأفراد على حساب الجانب المادي والإنتاجي .
- الموقع ٥ . ٥ : يشير هذا الموقع إلى الادارة التي تؤمن بالحل الوسط ، بحيث تعطي تركيزاً متوسطاً على الإنتاج وكذلك على الافراد .

وقد وجد في الممارسة العملية أن النمط الذي يشير إلى الموقع ٩ . ٩ هو أنسب الانماط ، لأنه يعطي تركيزاً واهتماماً عالياً على الانتاج والأفراد بآن واحد .

الدافعية والحفز الانساني
MOTIVATION AND HUMAN INCENTIVES

يسعى موضوع الدافعية والحفز الانساني إلى تفسير أسباب قيام الفرد بعمل ما باندفاع وحماس، بينما لا يتوفر ذلك عند شخص آخر أو الشخص نفسه في موقف وزمان آخرين ، وبالتالي فهو يركز على دراسة موضوعين أساسيين يشكلان مضمونه وهما : الدافعية الإنسانية ، والحوافز ، حيث الإلمام بهما يساعد وإلى حد كبير في تفسير وفهم أسباب السلوك الإنساني ، ولماذا نرى الفرد متحمساً ومندفعاً لعمل ما دون آخر ؟

الدافعية الإنسانية MOTIVATION :

ويطلق عليها أيضاً تسمية الدوافع ، وهي عبارة عن قوة داخلية لدى الإنسان تدفعه للتصرف والسلوك ، وهي غير مرئية ، لكن يحس بها وتشكل لديه قوة دفع تحثه على التصرف والعمل ، من أجل إشباع حاجة أو رغبة معينة لديه ، حيث عدم إشباعها يحدث بداخله قلقاً وتوتراً . لذلك يمكن القول إن وراء كل دافع حاجة غير مشبعة ، تعمل على تشكيل دافعية الفرد للعمل والسلوك .

والحاجات الإنسانية متنوعة ومتعددة ، وهي مستمرة ومتجددة لا تقف عند حد معين ، وعند إشباع الحاجة تغيب لفترة زمنية غير محددة ، وترجع إلى الظهور ثانية لدى الانسان ، وتجعله يشعر بقلق وتوتر من جديد ، وتدفعه لأن يشبعها ثانية . وفترة الغياب تختلف من حاجة لأخرى ، فالحاجات الفسيولوجية كالطعام مثلاً يكون غيابها لفترة قصيرة .

الحوافز INCENTIVES :

الحافز هو فرصة أو وسيلة (مكافأة ، علاوة .... الخ) نوفرها أمام الفرد ، لنثير بها رغبته ونخلق لديه الدافعية من أجل الحصول عليها ، وإشباع حاجة يحس بها ويريد إشباعها ، وهنا لا بد من توضيح السبيل الذي يمكن للفرد أن يسلكه من أجل الحصول على الحافز أو الوسيلة . ففي المنظمة مثلاً يكون السبيل محصوراً في الأداء الجيد والسلوك السليم ، وبالتالي ربط الحافز بالعمل شيء أساسي لنجاحه في تحقيق غايته . وهذا النجاح لا يتوقف على ذلك بل يتطلب أن يكون الحافز متكاملاً ومتوافقاً مع الحاجة ، أي أنه قادر على إثارتها وتشكيل الدافع ، فالرجل العطش مثلاً لا يثير دافعيته للسلوك المرغوب سوى كأس من الماء البارد .

آلية الدافعية الإنسانية :

MOTIVATION MECHANISM

أوضحنا فيما تقدم أن الانسان لديه عدد من الحاجات المتنوعة الكامنة بداخله التي يسعى إلى إشباعها ، فعندما تتحرك حاجة ما لدى الفرد فلا شك أنه يشعر بتوتر وبحالة من عدم التوازن الداخلي وعدم الارتياح . وهنا يبدأ بالبحث عن وسيلة (الحافز) أو هدف من خلال تحقيقه يستطيع إشباع حاجته الملحة وإعادة التوازن لنفسه وشعوره بالارتياح ، ومما لا شك فيه أن تحقيق الهدف يتطلب عملاً أو سلوكاً ، وهنا يقوم الفرد باختيار سلوك أو تصرف أو عمل من بين بدائل متعددة ، وذلك ضمن إمكاناته وقدراته مراعياً الظروف البيئية المحيطة به .

وعند تنفيذ العمل أو السلوك ، قد يواجه الفرد بعقبات تقف عائقاً أمام تحقيق الهدف وإشباع الحاجة وإحداث الرضا لديه . وهذه العقبات قد تكون داخلية سببها إمكاناته ، كخبرته ومستواه العلمي ... الخ أو خارجية تتعلق بالبيئة . فإذا ما تغلب على المعوقات ، يمكننا أن نسمي سلوكه في هذه الحالة سلوكاً ناجحاً ونتيجته إعادة التوازن لديه ، وتخفيف حدة التوتر أو القضاء عليه . أما إذا أخفق في تخطي العقبات ، فنسمي سلوكه عندئذ سلوكاً غير ناجح ، ونتيجته بقاء التوتر وعدم التوازن الداخلي لديه . وهنا يضطر الفرد إلى تعديل الهدف أو استبداله بهدف آخر ، أو بذل المزيد من الجهد لتحقيق الهدف نفسه ، أو اللجوء الى وسائل دفاعية كالاسقاط والعدوانية ... الخ .

نظريات الدافعية MOTIVATION THEORIES :

بعد الانتهاء من شرح الدافعية الانسانية وآليتها وعلاقتها بالحوافز ، نود عرض

بعض النظريات التي تتناول موضوع الدافعية والحفز الانساني بشيء من الايجاز ، لنعطي المزيد من الوضوح عن هذا المجال الهام :

١. **نظرية ماسلو وتدرج الحاجات HIERARCHY NEEDES :**

صنف "أبراهام ماسلو" صاحب هذه النظرية الحاجات الانسانية ضمن خمس درجات أو فئات حسب أهميتها وأولوية اشباعها لدى الانسان ، ومجموع هذه الدرجات أسماها بسلم الحاجات الانسانية ، حيث يبدأ الانسان باشباع الحاجات التي تشملها الدرجة الاولى ، ثم الحاجات التي تشملها الدرجة الثانية وهكذا ، وقد فسر ماسلو مضمون كل درجة على النحو التالي :

- **الحاجات الفسيولوجية** : وتشتمل على الحاجات التي تهتم في المحافظة على الانسان وبقائه على قيد الحياة ، مثل الطعام ، الجنس ، والشراب ، الراحة ... الخ . وأشار ماسلو إلى أن هذه الحاجات هي الأقوى لدى الانسان ويسعى لإشباعها أولاً .
- **حاجات الأمن والسلامة** : ويأتي إشباعها في المرتبة الثانية ، وتهتم بتوفير الحماية للإنسان من الأخطار المحيطة به ، والتي تشكل خطراً صحياً عليه ، أو خطراً اقتصادياً متعلقاً باستمرارية عمله ودخله الذي يوفر له مستوى محدداً من المعيشة .
- **الحاجات الاجتماعية** : اعتبر ماسلو أن الإنسان مخلوق اجتماعي بطبيعته يعيش ضمن جماعات إنسانية ، وكونه كذلك فلديه حاجات اجتماعية يسعى لإشباعها مثل الحب ، الصداقة ، الانتماء ، القبول من الآخرين ... الخ ، واعتبر ترتيب هذه الحاجات الثالث في عملية الإشباع .
- **حاجات تقدير الذات** : تشتمل هذه الدرجة على حاجات إشباعها يؤدي إلى

شعور الإنسان بقيمته وأهميته في الوسط الذي يعيش فيه . ومن هذه الحاجات التي يأتي إشباعها في المرتبة الرابعة ، الاحترام من الآخرين ، المكانة ، تقدير الانجاز من قبل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد .

- **حاجات تحقيق الذات** : وتمثل الرسالة التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في حياته ، كأن يكون طبيباً ، أو مهندساً ... الخ ، ويأتي إشباع هذه الحاجة لدى الانسان بعد إشباعه لجميع حاجاته السابقة .

لقد افترض ماسلو أن هذا السلم وأولوية إشباع حاجاته المصنفة في خمس درجات ذو طابع عمومي وشمولي ، حيث نجده لدى جميع البشر ، وبين أن قوة الدافع تُكتسب من مدى إلحاح الحاجة على الفرد ، التي عندما تشبع تفقد سيطرتها وقوتها وتزول دافعيتها لفترة زمنية ثم تعاود الظهور مرة ثانية .

٢. نظرية التوقع EXPECTATION THEORY :

يعد "فيكتور فروم" أول من أرسى قواعد هذه النظرية التي تقوم على فكرة أساسية مفادها : أن دافعية الإنسان تتشكل بموجب عاملين اثنين هما :

أ. **قيمة النتاج** : ويرمز لها بالحرف (V) اختصاراً لكلمة VALENCE التي تشير إلى العائد المحتمل أو المتوقع الحصول عليه من جراء القيام بعمل معين لتحقيق هدف محدد ، وبالتالي فقيمة النتاج تشير الى قوة الرغبة . وتتدرج قيمة النتاج بين حدين هما (+١) ، (-١) . فقيمة (+١) تدل على رغبة قوية للإقدام على سلوك معين للحصول على منفعة ، أما (-١) فتدل على رغبة قوية أيضاً للامتناع عن سلوك لدرء خطر أو ضرر كبير محتمل الحدوث .

ب. **التوقع** : ويرمز له بحرف (E) اختصاراً لكلمة EXPECTATION والتي

تشير إلى درجة موضوعية معينة يتوقع الفرد أنه إذا سلك سلوكاً معيناً ، فسوف يحصل من خلاله على النتاج أو العائد ، وبالتالي فالتوقع من (صفر) وحتى (١) الذي يشير إلى توقع تام .

بناء على ما تقدم تتحدد القوة الدافعة لدى الفرد (كما حددها فروم) من خلال المعادلةالتالية (V X E) ، وبهذه الصورة ربط قوة الدافعية بقيمة نتاج عالية ودرجة توقع عالية أيضاً .

٣. نظرية تعزيز السلوك أو (تقوية الدافعية) :

BEHAVIOR INFORCMENT THEORY

تشير هذه النظرية في مفهومها عن الدافعية إلى أن الانسان يميل لأن يسلك سلوكاً يعود عليه بالنفع ويكرر هذا السلوك طالما أنه يحصل منه على هذا النفع ، وفي الوقت نفسه لا يميل إلى تكرار السلوك الذي يحصل منه على ضرر أو لا يحصل منه على نفع . في ضوء ذلك نجد أنه من الضروري وجود نوعين من الحوافز : الاول ايجابية وتمثل النفع من أجل دفع الفرد لسلوك ايجابي مرغوب فيه ، والثاني سلبية وتمثل العقوبات ، لمنع الفرد من أن يسلك سلوكاً غير مرغوب فيه ، وباستخدام كلا النوعين يمكن تعديل السلوك للافضل والأحسن .

٤. نموذج العدالة أو الانصاف أو المساواة EQUALITY THEORY :

تشير هذه النظرية إلى فكرة أساسية مفادها : يحدث في داخل كل منظمة أياً كان طبيعة عملها ، عملية تبادل ما بين العاملين لديها وبينها ، فالعاملون يقدمون للمنظمة مساهمات يطلق عليها تسمية "المدخلات" ، تأخذ أشكالاً متعددة كالجهد المبذول في العمل من ، وخبرتهم ، ومهارتهم ، ومؤهلهم العلمي ... الخ . وفي مقابل هذه المساهمات تقدم المنظمة لهم تعويضاً يطلق عليه تسمية "المخرجات" ويكون عادة مادياً

ومعنوياً بآن واحد ، ويأخذ أشكالاً متعددة كالرواتب والأجور ، المكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات ... الخ . فإذا لم تكن المدخلات على قدر المخرجات (التعادل بين المساهمات والتعويضات) ، يعني ذلك أنه ليس هناك توازن بينهما ، وبالتالي يشعر العاملون بعدم وجود عدالة أو إنصاف . يتضح من ذلك أن المصدر الرئيسي لدافعية الفرد بموجب هذه النظرية ، هو مدى إدراكه لمقدار العدالة ما بين المساهمات التي يقدمها للمنظمة ، وما يحصل لقاءها من تعويضات أو المخرجات .

أنواع الحوافز :

يمكن تصنيف الحوافز ضمن الفئات أو الانواع التالية :

اولاً : الحوافز النقدية . MONETARY INCENTIVES :

تعتبر الحوافز النقدية من أهم الحوافز في البلدان النامية ، نظراً لفقرها ، وحاجة المواطنين فيها للمال لسد احتياجاتهم المعيشية كالمأكل ، والمسكن ، والملبس . وهناك أنواع متعددة من الحوافز النقدية سنأتي على شرحها فيمايلي :

١. الراتب أو الأجر SALARY AND WAGE :

تنبع أهمية الاجر كحافز على الانتاج من أنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الاولية والاساسية كالمأكل ، والمسكن ، والملبس ، والسياحة ، وشراء كل ما تشتيهه نفسه ، ويمكن عن طريقه استقطاب العمالة الجيدة للعمل في المنشأة ، ورفع الانتاج عن طريق ربطه بالانتاجية .

٢. الزيادات الدورية INCREMENTS :

لا يمكن القول إن الزيادات الدورية على الراتب هي حافز على العمل ، إلا اذا ربطت بالانتاج ، أي يكون أساس منحها هو كفاءة ونشاط وانتاج الفرد في عمله ،

بحيث يعرف العاملون أن حصولهم على الزيادة لا يمكن أن يتم إلا بالأداء الكفء للعمل أما إذا ربط منح الزيادة بالاقدمية فسيفقد هذا الحافز أهميته على إثارة الرغبة في العمل والانتاج ، وذلك نتيجة معرفة العاملين أنهم لا محالة حاصلون على الزيادة بعد فترة زمنية محددة وذلك بغض النظر عن مدى كفاءتهم وجدهم في العمل .

٣. المكافأة BONUS :

المكافأة هي مبلغ من المال يعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز ، أو تحقيق مستوى معين من الانتاج ، أو تحقيق وفر في مجال ما ، وما قيل عن الزيادات الدورية ونجاحها كحافز على الانتاج ، ينطبق على المكافآت أيضاً .

٤. المشاركة في الارباح PROFITS SHARING :

يمكن تعريف المشاركة في الارباح ، بأنها نسبة مئوية من الارباح تحددها ادارة المنشأة ليجري توزيعها على العاملين . وتتم طريقة احتساب هذه النسبة ، إما على أساس الارباح الاجمالية ، أو الارباح الصافية . ويقوم مبدأ المشاركة في الارباح على فكرة مفادها : إن الأرباح التي تحققها المنشأة في نهاية فترة الاعمال ، إنما هي انعكاس لجهود ونشاط العاملين ، وكل زيادة في النشاط سيؤثر بالتالي في زيادة الانتاج والارباح . لذلك يمكن اعتبار المشاركة في الارباح حافزاً على زيادة الانتاج ، على أساس أن العاملين سيعمدون الى زيادة جهودهم ونشاطهم في العمل ، بغية زيادة الانتاج ، وبالتالي زيادة الارباح التي يحصلون عليها .

ثانياً : الحوافز المعنوية MORALITY INCENTIVES :

يقصد بالحوافز المعنوية ، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل ، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس ، وآمال ، وتطلعات اجتماعية ، يسعى الى تحقيقها ، من خلال عمله في

المنظمة ، ويجب احترامها . وأهم الحوافز المعنوية ما يلي :

١. **فرص الترقية PROMOTION :**

تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما اذا ربطت بالكفاءة والانتاج ، فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي تحقيقاً لنزعة أو حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية ، وبالتالي المكانة الاجتماعية ، في هذه الحالة ستكون الترقية حافزاً مشجعاً للعاملين على العمل والانتاج ، وذلك سعياً وراء تحقيق المكانة الاجتماعية التي يطمحون في الوصول اليها . أما اذا ربطت الترقية بالاقدمية ، فمن المؤكد أن الترقية كحافز سيفقد أثره في التحفيز نظراً للمساواة بين الفرد المنتج والعادي ، إذ أن كليهما سيحصلان على الترقية بعد مضي فترات زمنية محددة . ونود الاشارة في هذا المقام الى امكانية تصنيف الترقية ضمن الحوافز النقدية ، نظراً لكون المرقى يحصل على زيادة في التعويض الذي يتقاضاه لشغله الوظيفة الجديدة .

٢. إشراك العاملين في الاداء EMPLOYEES PARTICIPATION :

يقصد باشراك العاملين في الادارة ، أن يكون لهم صوت في مجلس الادارة ، حيث يساهمون في ادارة المنشأة مساهمة فعلية ، عن طريق الاشتراك في رسم سياساتها ، واتخاذ قراراتها . والهدف الاساسي من وراء إشراك العاملين في الادارة هو حفزهم على العمل عن طريق اشعارهم بأهميتهم ، وأن لهم صوتاً في مجلس ادارة المنشأة ، وأن السياسات والبرامج الموضوعة قد تم وضعها على أساس دراية كاملة لرغبات واحتياجات المنفذين الذين ينقلها ممثلوهم للادارة العليا . والفائدة الكبيرة التي تجنيها المنشأة من وراء استخدام هذا الحافز ، هو تنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين ، فعملية المشاركة تجعلهم يشعرون أن الخطط والبرامج الموضوعة هي خططهم وبرامجهم ، قد ساهموا في تحديد مكوناتها ، وبالتالي سيبذلون كل ما في وسعهم لتحقيق أهدافها .

٣. ضمان العمل واستقراره JOB STABILITY :

إن الضمان أو الاستقرار الذي توفره الادارة للعاملين في العمل ، يعتبر حافزاً له تأثير كبير في معنوياتهم ، وبالتالي في انتاجيتهم ، لأن العمل المستقر يضمن دخلاً ثابتاً للفرد يعيش به مع أسرته براحة واطمئنان ، ويكون في وضع أحسن من حيث قدرته على العمل والعطاء ، ودون خوف من الغد ، وهذا له تأثير إيجابي مباشر في معنويته وبالتالي في انتاجيته .

٤. توسيع العمل JOB ENLARGMENT :

يعد توسيع العمل أحد الحوافز الهامة التي أخذت مكاناً بارزاً في قائمة الحوافز المعنوية . فتوسيع العمل يسعى الى إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الاصلي ، وذلك من أجل كسر حدة الملل والسأم ، الذي قد يصاب به نتيجة التكرارية والروتين في أداء مهام بسيطة لا تشعره بأهميته في العمل .

٥. إغناء أو إثراء العمل JOB ENRICHMENT :

يعد إثراء العمل حافزاً معنوياً مهماً جداً تلجأ المنظمات الى استخدامه كأحد الحوافز المعنوية في مجال التحفيز الانساني للعمل . ويشير إغناء العمل الى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد ، كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر مثلاً ، مما يشعره بأهميته ويرفع من روحه المعنوية .

٦. تحديد ساعات العمل WORKING HOURS SETTING :

مما لا شك فيه أن هناك مستوى معقولاً من ساعات العمل التي تحفز العاملين على العمل بكفاءة وانتاجية ، حيث اذا زادت عن هذا المستوى سيصاب الفرد بالتعب والارهاق وبالتالي ستتأثر روحه المعنوية وانتاجيته في العمل ، لذلك يجب دراسة طبيعة كافة الاعمال وتحليل مهامها ، بغية تحديد عدد ساعات العمل المناسبة . ولا بد في مجال حديثنا عن ساعات العمل المناسبة من أن نشير الى موضوع فترات الراحة أثناء العمل ، وهذا ما يطلق عليه تنظيم ساعات العمل اليومي ، اذ من غير المعقول أن يبدأ الانسان عمله صباحاً دون توقف حتى انتهاء دوام العمل الرسمي ، لأنه حتماً سوف يصاب بالإرهاق والتعب والسأم . لذلك اقترح إعطاؤه فترات راحة قصيرة خلال ساعات العمل اليومية ، يستعيد الفرد بها نشاطه .

٧. تحسين ظروف ومناخ العمل :

PHYSICAL ENVIROMENT IMPORVEMENT

دلت نتائج الدراسات على مدى عشرات السنين السابقة ، على أن المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل كالاضاءة والتهوية ... الخ ، يؤثر في أداء وانتاجية الفرد ، اذ كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ، كان استعداد الفرد للعمل أحسن، ذلك لأن توفر المناخ المادي المناسب ، برفع من الروح المعنوية للعاملين ، فنفسية الفرد تكون مرتاحة

اكثر في مكان عمل مريح ونظيف .

ثالثاً : حوافز الخدمات الاجتماعية :

SOCIAL SERVICES INCENTIVES

ويطلق عليها بعضهم التعويضات أو الحوافز غير المباشرة ، بسبب أن الافراد يحصلون عليها عن طريق غير العمل . ويقصد بحوافز الخدمات الاجتماعية تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين ، وتشعرهم أن الادارة ترعى مصالحهم الشخصية ، وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة . وتشمل الحوافز الاجتماعية خدمات تقدمها المنشأة للعاملين دون مقابل أو بمقابل بسيط ، وأهم هذه الخدمات مايلي:

- توفير مستلزمات المعيشة عن طريق إنشاء جمعية تعاونية استهلاكية في المنشأة ، يمكن للعاملين شراء احتياجاتهم اليومية من خضار ولحوم وخبز ... الخ منها .
- مساعدة العاملين في إيجاد المسكن المناسب .
- إنشاء صندوق للادخار يساهم فيه العاملون والمنشأة ، وهذا الصندوق يمنح قروضاً وإعانات للعاملين في حالات المرض أو الزواج أو الولادة .. الخ .
- تقديم خدمات طبية للعاملين .
- تقديم خدمات ثقافية للعاملين عن طريق إنشاء مكتبة .

الاتصال

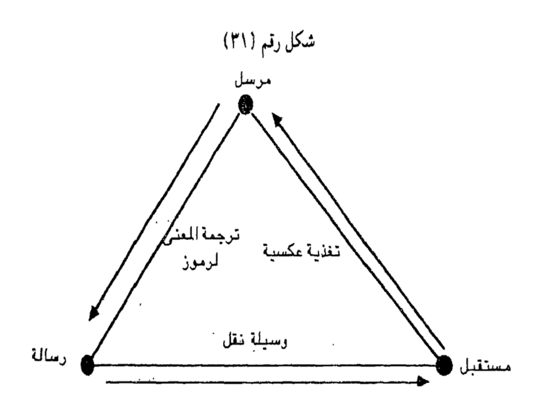
COMMUNICATION

تعريف الاتصال وماهيته:

يمكن تعريف الاتصال بأنه : عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات ،

وأوامر، وآراء ، وتعليمات ... الخ من جهة لأخرى التي قد تكون فرداً أو جماعة ، وذلك من أجل احاطتهم بها ، والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة ، باستخدام وسيلة اتصال مناسبة ، بهدف ضمان استمرارية العمل في المنظمة ، فالاتصال إذن عملية نقل أو توصيل لمعنى مقصود INTENDED إلى الآخرين. وينطوي هذا التحديد على أن المرسل (أو المتصل) عند الاتصال يكون لديه مفهوم واضح عن معنى MEANING معين يريد نقله أو توصيله لشخص آخر أو جهة أخرى. وليحقق الاتصال غرضه يجب أن نتأكد من أن المرسل إليه (المستقبل) قد استقبل المعنى وفهمه . يتضح من ذلك أن الاتصال يتكون من ثلاثة أركان يمكن تصويرها على شكل مثلث له ثلاثة رؤوس كل رأس يمثل ركناً في عملية الاتصال كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم (٣١)



وفيما يلي توضيح للشكل السابق :

١. المرسل : ويسمى بالمتصل الذي يواجه موقفاً أو حدثاً يدرك معناه ويريد نقله أو توصيله لشخص آخر أو جهة أخرى .

٢. الرموز: يقوم المرسل بتحويل المعنى إلى رموز معينة (جمل ، أشكال ..الخ).

٣. الرسالة : وتحمل مجموعة الرموز التي توضح المعنى المراد نقله .

٤. وسيلة نقل : من أجل توصيل المعنى .

٥. المُستَقبِل : تحدث الرموز لديه عمليه فكرية يدرك من خلالها المعنى المقصود.

٦. الاسترجاع : ويمثل ردة الفعل لدى المستقبل التي تؤكد فهمه للمعنى .

ويمكن تحديد هدف الاتصال داخل العمل ، بأنه يسعى لاحداث التفاعل بين أجزاء المنظمة وأعضائها ، وتنسيق العمل فيما بينهم ، بما يخدم المصلحة العامة ، وبشكل يجعل الرؤساء قريبين من مرؤوسيهم ، قادرين على حل مشاكلهم ، وتقوية روح التعاون بينهم . لذلك يعد الاتصال أداة فعالة يحتاج إليها القائد الإداري في عملية الإشراف والتوجيه ، والمشرف الناجح هو الذي يصرف جزءاً كبيراً من وقته وجهده في عملية الاتصال مع مرؤوسيه في سبيل تحقيق التفاعل المستمر بينه وبينهم . وبوجه عام عندما نستخدم كلمة الاتصالات في الكتابات الادارية يجب أن نميز بين معنيين مترادفين يكمل أحدهما الآخر. المعنى الأول ويشير إلى الاتصالات الرسمية التي تتقيد بخطوط وقنوات السلطة الرسمية عبر الهيكل التنظيمي ، والثاني يشير إلى الاتصالات المتبادلة الشخصية التي تتم بين الافراد وتكون شفهية تنقل درجة كبيرة من المعلومات وبسرعة ، وتتأثر بالعوامل النفسية والعاطفية والدوافع والاحاسيس . والتوجيه الجيد هو الذي يعتمد على الاتصال الرسمي والشخصي بآن واحد ، لكن التركيز يجب أن يتم

على الرسمي لعلاقته بموضوع السلطة وخطوط الاتصالات الرسمية عبر الهيكل التنظيمي للمنظمة .

الاتصال كعملية :

COMMUNICATION AS A PROCESS

في ضوء ما تقدم من شرح حول ماهية الاتصال ، يمكن القول إن الاتصال يشتمل على ثمانية عناصر يشكل مجموعها عملية الاتصال ، وذلك منذ بدايتها وحتى نهايتها ، وهذه العناصر عبارة عن مراحل متسلسلة متلاحقة ، وفيما يلي توضيح لها :

١. **الهدف** GOAL : ويمثل الشيء المراد تحقيقه من وراء القيام بعملية الاتصال.

٢. **المُرسِل** SENDER : ويطلق عليه تسمية المتصل وقد يكون فرداً أو جماعة ، ويتوقف نجاح الاتصال على قدرته وكفاء ته في عملية نقل مضمون الاتصال .

٣. **المستقبل** RECEVER : وقد يكون فرداً أو جماعة ، وهو الذي يتلقى مضمون الاتصال من المتصل .

٤. **الرسالة (المعنى)** MASSAGE : وتمثل مضمون الاتصال الذي يريد المتصل نقله إلى المستقبل ، ويكون على شكل أوامر ، أو تعليمات...الخ .

٥. **وسيلة الاتصال** MEDIA : ويمثل الأداة التي بوساطتها يتم نقل مضمون الاتصال من المرسل الى المستقبل . ووسائل الاتصال متنوعة منها ما هو كتابي ، ومنها ما هو شفهي ، ومنها ما هو سمعي ، ومنها ما هو مرئي ، واختيارها يتوقف على مضمون الاتصال .

٦. **نتيجة الاتصال** REACTION : وتعبر عن ردة الفعل الذي يحدثها

الاتصال لدى المتصل به ، وتتمثل بالتغيير الذي ينشأ عن الاتصال في سلوك وأداء وتفكير المستقلل أو المستقبلين .

٧. **التغذية العكسية** FEED-BACK : ويمثل تأكد المتصل بأن مضمون الاتصال قد تم فهمه واستيعابه من المستقبل ، وأنه قد أحدث ردة الفعل المطلوبة التي يريدها .

٨. **معوقات** BARRIERS : ويقصد بها مجموعة من العوامل التي تؤثر في فاعلية ونجاح الاتصال في تحقيق هدفه ، وقد يكون سببها المتصل أو المستقبل، أو الرسالة ، أو أداة الاتصال .

انواع الاتصالات :

يمكن تصنيف الاتصالات التي تتم داخل المنظمة ضمن نوعين أساسين هما :

الاتصال الرسمي . FORMAL COMMUNICATION :

وهو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية وعبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها ببعض ، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الاعلى للأسفل ، وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى ويطلق عليه : "الاتصال الرسمي الهابط " DOWN WARD . كما يمكن أن يتم بشكل معاكس أي من المستويات الإدارية الأدنى للمستويات الإدارية الأعلى ، وفي هذه الحالة ينقل آراء ومعلومات عن تنفيذ العمل، وشكاوى .. إلخ ويطلق عليه "الاتصال الرسمي الصاعد " UP-WARD . ويمكن أن يتم بشكل أفقي ، ويسمى بالاتصال " الرسمي الأفقي " "HORIZONTAL" ويكون بنفس المستوى الاداري

الواحد ، وينقل معلومات لغاية التنسيق . وهناك اتصال آخر يطلق عليه "الاتصال القطري" DIAGONALL ، ويحدث عندما تتخطى المستويات الادارية بعضها في عملية الاتصال ، كأن يقوم رئيس في مستوى الادارة العليا بالاتصال مع مرؤوس في الادارة المباشرة دون الرجوع إلى رئيسه المباشر في الإدارة الوسطى . وأياً كان نوع الاتصال الرسمي ، فهو يتم غالباً بشكل كتابي أو شفهي ، مستخدماً أحد أدوات الاتصال ، كالكتابة ، أو الأجهزة المرئية ، أو الصوتية ، أو السمعية . وفيما يلي توضيح للاتصال الكتابي والاتصال الشفهي اللذان يعتبران الاتصال الاساسي الذي يشيع استخدامهما .

١. الاتصالات المكتوبة WRITTEN COMMUNICATION :

الخطابات ، المذكرات ، التقارير جميعها أمثلة عن الاتصالات المكتوبة التي تستخدم لنقل المعلومات إما الى أدنى ، أو الى أعلى ، أو أفقياً داخل المنظمة وتمثل الأوامر والتوجيهات ، والبيانات الرسمية للسياسات والاجراءات وطرق العمل ، والبلاغات ، والنشرات الدورية ، والتقارير السنوية ، والكتيبات ، الاتصال إلى أدنى في حين تمثل الشكاوى المكتوبة ، ونظم الاقتراحات ، والمعلومات التي يتم الحصول عليها من بحوث الاتجاهات والمواقف والحالة المعنوية ، اتصالات صاعدة الى المستويات الاعلى في المنظمة . أما الخطابات والمذكرات بين رؤساء الادارات فهي أمثلة عن الاتجاه الافقي في الاتصالات ، وقد يستخدم توزيع الصور الكربونية من المواد المكتوبة الى جميع الأطراف المعنية كوسيلة لاتجاه المعلومات في عدة اتجاهات في الوقت نفسه .

٢. الاتصالات الشفهية ORAL COMMUNICATION :

على الرغم من قيام منظمة الاعمال باستهلاك أطنان من الورق خلال العام في الاتصالات المكتوبة ، إلا أنه يتم نقل النسبة الاكبر من المعلومات عن طريق الاتصالات

الشفهية ، سواء بالمقابلة أو عن طريق الهاتف . وتضم الاتصالات الشفهية عدداً قليلاً من الناس أو مئات يحضرون جلسات التدريب أو المؤتمرات ، ويمكن القول إن جميع الاتصالات الشفهية تقدم احتمالات الاتجاه المزدوج للمعلومات، والاتصال الشفهي قد يكون اتجاهه إما رأسياً أو أفقياً طبقاً للمراكز التنظيمية للمشتركين في هذا الاتصال . وبشكل عام يفضل أغلب أعضاء المنظمة الاتصالات الشفهية عن المكتوبة ، لأنها تبدو أسرع ، وتوفر استرجاعاً فورياً في شكل أسئلة والتعبير عن الموافقة أو غير الموافقة ، على أن يعزّز فيما بعد بكتب رسمية في حالة وجود أوامر وتعليمات أو تفويض للسلطة ، فمثل هذه الأمور لا يجوز أن تكون شفهية .

الاتصال غير الرسمي : INFORMAL COMMUNICATION

وهو الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية ، ويحدث بين الافراد الذين ينتمون إلى تنظيمات غير رسمية داخل المنظمة وتنظيمها الرسمي ، وهي نافعة إذا أحسن استغلالها ، ووجهت من أجل مصلحة العمل ، وتسريعه . وهذا الاتصال لا يمكن تحديده أو معرفة قنواته وحتى كيف يتم .

الاتصال بين الرئيس والمرؤوس :

SUBORDINATE COMMUNICATION

يمكن تصنيف هذا الاتصال ضمن الاتصال الرسمي وغير الرسمي بآن واحد . فهذا النوع يفترض بصفة عامة أن الاتصال بين الرئيس والمرؤوس يعمل كنظام مزدوج لتدفق المعلومات ، يمكن أن يحدث في أي وقت ، وعليه فهو اتصال مستمر ، يسمح بالتدفق الحر للمعلومات الى أعلى والى أسفل أي في اتجاهين ، ولعل مدى التفاهم والاتفاق بين الرئيس ومرؤوسيه ، هو العامل الأساسي لنجاح هذا النوع من الاتصال . والاتفاق هنا يكون حول أمور أساسية أهمها مايلي :

- الاتفاق حول واجبات ومسؤوليات الوظيفة المسؤول عنها المرؤوس .
- الاتفاق حول السلطة التي يجب تفويضها للمرؤوس لاداء مهامه .
- الاتفاق حول العقبات التي تصادف أداء المرؤوس لمهامه .
- توجيهات العمل اليومية حول التنفيذ الأمثل للمهام والواجبات .

فاعلية الاتصال : EFFECTIVENESS OF COMMUNICATION

تتأثر فاعلية الاتصال بمجموعة من العوامل نعرض أهمها فيمايلي :

١. أن يكون خط الاتصال قصيراً ومباشراً قدر الامكان ، كي لا يحدث تحريف في مضمون الاتصال عند انتقاله من جهة لأخرى .
٢. أن يدرك المتصل حقيقة ما يريد نقله للآخرين ، فإذا لم يكن ملماً بمضمون ما يريد ايصاله لجهة ما ، لن يكون هناك اتصال بمعنى الكلمة .
٣. أن يراعي المتصل الوضوح في التعبير عما يريد نقله ، بحيث لا يحدث التباساً لدى المستقبل في فهم مضمون الاتصال .
٤. أن تتصف عملية الاتصال بالمرونة ، بحيث يترك قدر من الحرية في تعديل وشرح المعلومات المرسلة من الأعلى للأسفل ، بما يتلاءم مع المستوى الفكري والثقافي للمرؤوسين في المستوى الاداري الادنى ، وهذا مشروط بالمحافظة على مضمون الاتصال ، خوفاً من التأويل والتحريف .
٥. أن يتأكد المتصل من أن اتصاله قد حقق الغاية أو الهدف الذي يريده والذي قامت من أجله عملية الاتصال .

ولتحسين فاعلية الاتصالات ، وضعت جمعية ادارة الأعمال الأمريكية

مجموعة من النصائح والإرشادات الموجهة للمرسل أو المتصل ، التي من المفيد التقيد بها ونورد أهمها فيمايلي :

- حدد الغرض من الاتصال بوضوح ، وما الذي تريد تحقيقه من ورائه . هل هو الحصول على معلومات ، أو تغيير سلوك ، أو نصح ، أو ارشاد ... الخ ؟
- في ضوء الغرض من الاتصال حدد الافكار والمعاني التي تريد نقلها للآخرين ، وهنا عليك أن تأخذ في أعتبارك المستوى الثقافي والتعليمي والادراكي لمن سوف يستقبل اتصالك .
- خذ في اعتبارك ألا تحاول تحقيق أهداف متعددة في الاتصال الواحد ، فهذا يحدث تشويشاً وإرباكاً لدى من تتصل بهم في فهم ما تريد .
- إجعل مضمون الاتصال تفسيراً لغاية اتصالك ، لذلك حاول أن يكون واضحاً ومفهوماً ، وهذا يستدعي منك أن تكون لغتك واضحة ومفهومة.
- تابع الاتصال الذي تقوم به ، لتقف على العقبات التي تحول دون تحقيق الهدف منه ، لتسعى الى إزالتها . وهنا عليك تشجيع مستقبل رسالتك أن يسألك ويستفسر منك عن الامور غير الواضحة ، أي اجعل اتصالك في اتجاهين وليس في اتجاه واحد فقط.
- اجعل تصرفاتك تؤيد اتصالاتك، فالاتصال المقنع ليس هو ما تقوله ، بل هو ما تفعله . فحينما تتناقض تصرفاتك مع أقوالك فهذا يضعف القناعة بالاتصال الذي قمت به مع مرؤوسيك .
- لا تحاول أن تكون مفهوماً فقط في اتصالك ، بل أن تكون فاهماً

لأسئلة واستفسارات مرؤوسك أو ممن تتصل بهم ، فكن مستمعاً جيداً متفهماً لما ينقله مرؤوسوك لك ، فالاستماع مهارة يجب أن تتقنها لكونك رئيساً ، وهذا ما يسمى بالاتصال المتعاطف الذي سنشرحه في الفقرة التالية .

الانصات المتعاطف :

EMPATHATIC LESTENING

من المفيد جداً في عملية الاتصال الشفهي أن نفهم المعنى الواضح المباشر ، وأيضاً المعنى الضمني غير المباشر ، ويتم نقل المعنى الواضح المباشر عن طريق معاني الكلمات التي يستخدمها المرسل ، ومن أجل فهمها ، من الضروري أن نعير انتباهنا العميق الى كل ما يقال ، فعلينا أن ننصت "بالاذن الداخلية" (أن نستخدم شعورنا واحساسنا في ادراك المعاني الضمنية لدى المرسل) اذا كان علينا أن نسمع الشخص من الداخل . ويستدعي الانصات الى الشخص من الداخل (أي المعاني الضمنية للرسالة) الى التعاطف EMPATHY الذي يتطلب قدرة لدى المستمع على وضع نفسه في مكان الشخص الآخر ، وتقلد دوره ووجهة نظره ، وعواطفه ، فالانصات "المتعاطف" هو سماع وفهم المحتوى العاطفي ، والمشاعر ، والحالة النفسية ومزاج الشخص الآخر ، ويتطلب أسلوباً خاصاً للاستماع .

إن الاصغاء أو الانصات المتعاطف جزء من الاتصال الشخصي الذي يحدث بين شخصين وفي اتجاهين ، وقد استعير مفهومه من الطرق الموجهة المستخدمة في مجال طب علم النفس ، التي قام بوضعها وتطويرها الدكتور "كارل روجرز" . بموجب هذه

الطرق لا يكون دور الاخصائي بالمعالجة النفسية تشجيع المريض على التحدث وتقوية الاتصال معه خارجياً ، بل عليه أن يحدث اتصالاً داخلياً مع المريض ليعرف ما يجول في ذاته . لذلك يجب أن يُعَلِّمَ المريض كيف يعبر عن نفسه ، وأن تتاح له هذه الفرصة وهي التعبير .والشيء نفسه في منظمة الاعمال ، فالمشرف وباقي أعضاء الادارة هم بمثابة أو شبيه بأخصائي الطب النفسي الذي أشير اليه آنفاً ، فإذا أرادوا أن يحققوا اتصالاً ناجحاً ذا اتجاهين مع الآخرين ، يجب في هذه الحالة أن يتيحوا الفرصة للآخرين في أن يعبروا عن أنفسهم . ولتشجيع مثل هذا التعبير يكون من المناسب استخدام الطرق الموجهة المطبقة في الطب النفسي ، التي يقوم بموجبها الشخص المكلف بتنفيذ المقابلة بتشجيع الفرد على التعبير عن مشاعره ، وعواطفه ، ورغباته ، ولتحقيق ذلك على المكلف باجراء المقابلة أن يصغي بدلاً من أن يتكلم معظم الوقت . وفيما يلي عرض لبعض الارشادات التي تحسن من الانصات المتعاطف .

- لا تصدر أحكاماً أولية سريعة ، فهذا الامر يضع سداً أمامك لفهم كامل ما يقوله لك المتصل (هنا يكون المرؤوس في العادة) .
- استمع الى كل ما يقوله المتصل لك ، وأعطه الفرصة لأن يعبر عن كل ما يجول في خاطره عن طريق التشجيع .
- تذكر أن الاستماع المتعاطف هو عبارة عن وضع نفسك في موقف الشخص الآخر وهو المتصل (المرؤوس عادة) ، وحاول أن تتحسس المعاني الضمنية أكثر من المعاني المرتبطة بالكلمات التي يقولها . فلاحظ الحماسة ، التوتر ، التردد ، العداء ، الاحباط ، المراوغة ، الامور التي تم تجنبها .
- حاول الاستفسار دائماً فهذا يشجع المتصل أن يعطيك ما لديه أكثر فاكثر كأن تسأله مثلاً : ماذا حدث بعد ذلك ؟ ماذا فعلت عندئذ ؟ وتجنب الاقوال التي

تضع حدوداً للاستمرار في الحديث كأن نقول مثلاً : غير معقول ، أنا لا اصـــدق ذلك ! .

- بعد الانتهاء من الحديث استرجع جميع المعلومات التي سمعتها ، وحاول تحليلها وتفسيرها بعناية من وجهة نظرك وليس من وجهة نظر مرؤوسك .
- حاول أثناء الحديث معك ألا تكون هناك مقاطعات كدخول السكرتيره ، أو الرد على الهاتف ، فهذا يشوش المتصل ، ويبعدك عن الاستمرارية في فهم ما يقال لك .

السلوك التنظيمي
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

ماهية السلوك التنظيمي :

السلوك الانساني هو كل ما يصدر عن الانسان من استجابات حركية وعقلية واجتماعية عندما يواجه بموقف معين ، وقد أصبح من المعروف أن وراء كل سلوك دافعاً ومسبباً يوجهه وجهة معينة ومحددة لتحقيق غاية أو هدف معين . فسلوك البشر جميعهم يكمن وراءه مسببات مختلفة ومتنوعة فتصرفات الافراد من أفعال لا تأتي من فراغ ، بل هي ناتجة عن مواقف معينة يواجهونها في حياتهم ، وهذه المواقف محكومة بالفرد والبيئة التي يعيش فيها ، وحتى تتمكن المنظمة والمديرون من الحصول على السلوك التنظيمي (الانساني) المرغوب من قبل العاملين فيها ، لا بد لهم من أن يدرسوا ويفهموا هذا السلوك ، ويعرفوا دوافعه ومسبباته وأهدافه ، حتى يتمكنوا من وضع السبل التي تساعدهم في توجيهه الوجهة المطلوبة ، ويكسبوا العاملين انماطاً

سلوكية تنظيمية تخدمهم وتخدم مصلحة العمل والمنظمة . فقد بات من الضروري أن يفهموا الشخصية الانسانية ودوافعها ومكوناتها ، وكيف يتعلم ويدرك الافراد المواقف والظروف ، ليتمكن كل مدير أن يقوم بعملية التوجيه والارشاد على الوجه الاكمل وليعلم مرؤوسيه النمط السلوكي الايجابي ، وهذا لن يأتي إلا بعد فهم السلوك التنظيمي داخل المنظمة . ونحن في الصفحات القليلة القادمة سنلقي الضوء على بعض الامور الاساسية المتعلقة بالسلوك التنظيمي وذلك بشكل موجز ، لأن هذا الموضوع كبير وواسع ، لا يمكن تغطيته في كتب أصول وأسس الادارة .

وبوجه عام يمكن القول إن دراسة السلوك التنظيمي تساعد في الامور التالية :

١. تفسير السلوك الانساني داخل المنظمة وفهم العوامل المؤثرة فيه .
٢. التنبؤ بالسلوك الانساني داخل المنظمة .
٣. توجيه السلوك الانساني للعاملين في المنظمة الوجهة المطلوبة ، واكسابهم أنماطاً سلوكية ايجابية مرغوباً فيها ، وإبعادهم عن الانماط السلبية غير المرغوب فيها .

اذن يمكن القول إن دراسة السلوك التنظيمي ، تعد في الوقت الحاضر أساساً من أجل فهم جيد وليس سطحياً لموضوعات : القيادة الادارية ، والاتصالات ، والدافعية والحفز الانساني ، حيث تعتبر هذه المواضيع الدعائم الاساسية لوظيفة التوجيه الاداري التي نحن بصدد شرحها في هذا الفصل .

ونود الاشارة في هذا المقام الى أننا سنتعرض هنا الى بعض المواضيع الاساسية التي تشكل ركناً اساسياً في دراسة السلوك التنظيمي وهي : التعلم ، الادراك ، جماعات العمل غير الرسمية ، الصراع التنظيمي ، ضغوط العمل ، وسنسعى باختصار الى عرض آراء مفكري علم النفس والادارة حول هذه الموضوعات.

أولاً : التعلم LEARNING :

على الطلاب دارسي السلوك الانساني أن يعرفوا حقيقة ثابتة هي : أن الناس مختلفون ، في التفكير ، وفي العمل ، ويصلون الى نتائج مختلفة أيضاً ، وكثير من هذه الاختلافات أو الفروق ترجع في نشأتها الى التعلم ، فالتغيرات الدائمة التي تحدث في السلوك ، تكون ناتجة من الخبرة التي يكتسبها ويتعلمها الفرد . فالمديرون بحاجة لفهم عملي لموضوع عملية التعلم ، ذلك بسبب أنها ذات قيمة في فهم الفروقات الفردية، وتسمح لهم بالتعلم الافضل من خلال تجربتهم .

ويعتمد التعلم على أسلوب معروف لدينا وهو التكرار REPETITION حيث من خلاله يتم تعزيز أو تقوية أو تعليم الآخرين السلوك الايجابي المرغوب فيه ويسمى هذا السلوك بالتعزيز أو التقوية الايجابية POSITIVE INFORCEMENT ،وإبعادهم عن السلوك السلبي غير المرغوب الذي يسمى بالتقوية السلبية NEGATIVE INFORCEMENT . فأسلوب التكرار قائم على دعامة أساسية مفادها :

إن الانسان الطبيعي (وحتى الحيوان) يكرر السلوك الذي يعود عليه بالنفع (سلوك ايجابي) ، ويبتعد عن السلوك الذي يعود عليه بالضرر (سلبي) . فبناء عليه تسعى المنظمة الى تهيئة ظروف معينة للفرد (وللحيوان عندما يراد ترويضه) لجعله يتعلم أنه اذا سلك سلوكاً معيناً فسيحصل على منفعة ، وفي كل مرة يكرره سيحصل على المنفعة فسها. وفي الوقت نفسه عليها أن تعلمه أنه اذا سلك سلوكاً غير مرغوب فيه سيحصل على ضرر وفي كل مرة يكرره سيحصل على الشيء نفسه. يفهم من ذلك أن عملية التقوية والتعزيز الايجابية تحتاج الى حوافز ايجابية (مكافآت) والتقوية السلبية تحتاج الى حوافز سلبية قد تكون على شكل عقوبات ، لكن ليس في جميع الحالات كما سنشرح ذلك فيما بعد . ففي ترويض الحيوانات ، نجد أن الدولفين تعلم

بالغريزة وحب البقاء أنه عندما يقفز في الهواء بناء على إشارة من مروضه سيحصل على سمكة (حافز ايجابي) .

ويقوم مفهوم التعزيز أو التقوية على أساس قانون التأثير الذي قدمه وفسر ثورنديك E.L.E.THORNDIKE في عام ١٩١١ ، لقد ذكر مايلي :

" إن الاستجابات المتعددة للظروف أو المواقف نفسها ، ومعرفة نتيجة الاستجابة فيما إذا كانت سليمة أم لا ، وحيث أن الاستجابة الصحيحة سيقابلها رضا والاستجابة الخاطئة سيقابلها شيء غير مريح بالنسبة للمتعلم ، سيحدث بالتالي عند المتعلم استجابة بالنسبة للموقف المرغوب فيه ، وعدم استجابة للموقف غير المرغوب فيه".

اذن فبحسب قانون التأثير وغريزة حب البقاء ، يتعلم السلوك البشري (بسبب ما يتبع الاستجابة الصحيحة المرغوبة من أشياء سارة ، وما يتبع الاستجابة الخاطئة من أشياء غير سارة) في المنظمة ، أن يعمل الافراد بأقصى طاقتهم ، لمعرفتهم المسبقة أن مثل هذا السلوك سوف ينالون عليه مكافأة وتقديراً . لقد تعلموا هذا السلوك الايجابي من خلال تكراره ، فالمكافأة عززته ودعمته ، حيث تعلم العاملون بأن هذا السلوك الخاص مرغوب فيه وسيحصلون على مكافآت من وراء القيام به .

وكما أن السلوك المرغوب فيه (الذي تكمن وراءه المكافأة) يعتبر وسيلة في التعلم ، يعتبر السلوك غير المرغوب فيه وسيلة للتعلم أيضاً ،ونجد في المطارات مثالاً على ذلك المطارات حيث تعلم أفراد الحركة أن يرتدوا ألبسة واقية من أجل حمايتهم من هدير محركات الطائرات النفاثة . لقد عرفوا أن هذا السلوك (وهو ارتداء الملابس) سوف يحميهم من المخاطر ، وبالتالي فعدم التقيد به سيحدث نتيجة عكسية لديهم وستتأثر صحتهم ، ويطلق على هذا السلوك بالتعزيز أو التقوية السلبية (كما مر معنا)

الذي من خلاله يمكن أن يتعلم الفرد السلوك المطلوب منه والذي تريده المنظمة .

يتضح مما سبق أن اصطلاح التعزيز الايجابي يتضمن مكافأة في حين أن اصطلاح التعزيز السلبي لا يتضمنها ، وهذا لا يعني أنه يحمل معنى العقوبة دائماً (ارجع الى مثال عمال الحركة في المطار) بل كل ما هنالك أن عدم التقيد بالسلوك بالطريقة المحددة سينتج عنه آثار غير سارة بالنسبة للفرد ، وهذا ما يعزز من تعلمه للسلوك الذي تريده المنظمة . ومع ذلك فقد يفضل البعض استخدام العقاب كوسيلة في التعلم من أجل عدم تشجيع الفرد على اتباع السلوك غير المرغوب فيه . إن هذا الاتجاه يصاحبه مشكلة وهي صحيح إن العقوبة تمنع حدوث السلوك غير المرغوب فيه ، إلا أنها قد لا تشجع على اتباع السلوك المرغوب فيه بشكل فعال ، لذلك يجب استخدام الحوافز الايجابية الى جانب السلبية . ولا بد من الاشارة في هذا الصدد الى أن استخدام العقوبة يكون ضرورياً أحياناً ، إلا أن محاولات استخدامها كوسيلة في التعلم قد حققت في الغالب مضاراً ، ومثال على ذلك هو : الشعور العدائي تجاه الشخص الذي عاقب، مع العلم أنه قد قدم مكافآت في أوقات أخرى ، حيث غطت العقوبة هذه المزايا الممنوحة على شكل مكافآت . وعلى أية حال يمكن القول إن التعزيز الايجابي والسلبي ضروريان في عملية تعلم أنماط السلوك من الافراد ويحدثان بشكل مستمر في العمل ، لذلك على المديرين أن يدركوا هذه التعزيزات بنوعيها ويعرفوها ويسخروها لمصلحتهم ومصلحة العمل والمنظمة .

الى جانب ما تقدم هناك جانب آخر للتعلم يسهم بشكل مباشر في فهمنا للسلوك التنظيمي وهو " السلوك النموذجي" BEHAVIOR MODELING ، حيث يتعلم الافراد السلوك المرغوب فيه من خلال ملاحظتهم لسلوك الآخرين الذي يعتبر كسلوك نموذجي ينبغي التعلم منه ، فعن طريق ملاحظة فاعلية الآخرين في سلوكياتهم المختلفة،

تبدأ عملية الذكاء في تعلم السلوكيات الايجابية والابتعاد عن السلبية من خلال تكرارها أمامهم ، فالمدير الشاب مثلاً يلاحظ فاعلية رئيسه من خلال معالجته لبعض المشكلات الخاصة (على اعتبار أن سلوك المدير نموذجي) ، ويتعلم منه الاساليب نفسها التي استخدمها . ويمكن القول إن المديرين أصحاب الخبرة الواسعة ، والمعرفة الفنية الجيدة ، والمهارة الادارية المتميزة ، هم الذين يصلحون لأن يكونوا نماذج سلوكية ايجابية، ليتعلم منها مرؤوسوهم الانماط السلوكية الجيدة ، في حين أن المديرين الذين يفتقرون لهذه الجوانب لا يصلحون لأن يكونوا نماذج سلوكية .

ثانياً : الادراك الحسي PERCEPTION :

الادراك هو أحد المفاهيم التي تحدد وتوجه السلوك الانساني وهو مرتبط بعملية التفكير والتعلم ، حيث يعمل الادراك على تشكيل وتعديل سلوكيات الانسان في حياته الخاصة وفي عمله داخل المنظمة . وسنسعى هنا الى عرض توضيح سريع حول ماهية الادراك وخصائصه وتأثيره في السلوك التنظيمي .

ماهية الادراك :

الادراك عملية تعتمد على التفكير ، حيث من خلالها يمكن فهم المعلومات التي يستقبلها الفرد من المواقف والظروف التي يواجهها في البيئة ، حيث يقوم الدماغ بتجميعها ومقارنتها مع ما هو مخزون في الذاكرة التي تمثل خبرته وتجاربه السابقة ، وما مر به من أحداث منذ أن وجد على قيد الحياة . فالادراك يمثل العملية التي يمكن بوساطتها فهم واستيعاب ما يستقبله الانسان من معلومات تأتيه من البيئة ، حيث يقوم

عقله بتحليلها وتفسيرها واعطائها معاني من خلال ما هو مخزن لديه من خبرات وتجارب سابقة . ففي ضوء الادراك يتشكل لدى الانسان اتجاه ودافع معين تجاه المعلومات التي استقبلها من البيئة ، ثم يتشكل لديه قناعة معينة حيالها ، ويحدد عندئذ التصرف أو السلوك الذي سيواجه به الموقف أو الظرف الماثل أمامه .

والسؤال الآن هو : ما هي الوسيلة التي يستقبل بها الانسان المعلومات من البيئة عن المواقف والظروف التي يواجهها ؟ اذ لا بد من شيء ينبه ويثير اهتمام الانسان ، هذا الشيء هو الحواس الخمس التي تستقبل المؤثرات البيئية الخارجية ، وعن طريق الاعصاب الحسية تنقلها للدماغ الذي يقوم بترجمتها وتفسيرها ليحدد نوعية السلوك المطلوب أو تعديل سلوك معين . نستنتج من ذلك أنه قبل أن تبدأ عملية الادراك ، هناك عملية سابقة لها وهي الانتباه ATTENTION التي تقوم بها الحواس الخمس والاعصاب الحسية . فنحن لا ندرك ما هي الاشياء حولنا ما لم تحدث عملية الانتباه الحسي ، فالانتباه عملية نزوعية CONATIVE ، أما عملية الادراك فهي عملية معرفية COGNITIVE ، وعليه فالعمليتان متكاملتان ، لذلك سميتا الادراك الحسي".

وفي هذا المقام لا بد لنا من التمييز بين الادراك والحقيقة TRUTH ، فهل كل ما يدركه الفرد حقيقة ؟ الانسان الطبيعي يعرف أن ما يشاهده ليس هو دائماً الاعتقاد الصحيح ، ذلك لأن البشر ينظرون للموقف الواحد من زوايا متعددة ومختلفة ، لذلك تأتي عملية التفسير والترجمة التي يقوم بها العقل عن طريق الذاكرة مختلفة من شخص لآخر وفق النظرة العقلية ، وحتى الفرد ذاته تختلف عملية ادراكه للموقف البيئي الواحد من زمن لآخر ، ذلك لأنه مع تزايد سنوات عمره يكتسب خبرات اكبر ويمر باحداث اكثر تغير من عملية ادراكه الاولى .

الادراك الانتقائي SELECTIVE PERCEPTION :

في هذا المجال هناك سؤال يطرح نفسه وهو : طالما أننا نحس بكافة المؤثرات البيئية فلماذا نعطي انتباهنا للبعض منها ونستقبله باكتراث والبعض الآخر لا ؟ الاجابة عن السؤال هي : أننا ننتبه للاشياء التي تثير اهتمامنا ونسعى لادراكها بالتالي ، فالانسان لا يستطيع أن يتقبل كل ما يصادفه من مؤثرات خارجية ويدركها ومن ثم يخزنها ، فهو لا ينتبه ، ولا يستقبل ، ولا يدرك ، ولا يخزن ، إلا المؤثرات التي تهمه وتتوافق مع اهتماماته . فطلاب التسويق يجذب اهتمامهم الممارسات الاعلانية في التلفاز أو الشارع ، في حين أن طلبة علم الحاسبات يثير اهتمامهم أنظمة المعلومات . وليس الاهتمام وحده هو الذي يثير الانتباه ، بل أيضاً نوعية الحاجة التي يحس بها الفرد الذي يستقبل المؤثرات أو المنبهات . فنحن نهتم بأي منبه يتوافق مع حاجتنا ، فرائحة الطعام تجذب انتباهنا عندما نكون جائعين ، والاصوات الموجودة في مدخل أو رواق تؤثر في انتباهنا وتشعرنا بالتعب والضجر عندما نكون في قاعة المحاضرات .

العوامل المؤثرة في الادراك :

INFLUENCIAL FACTORS ON PERCEPTION

تتأثر عملية الادراك لدى البشر بنوعين من العوامل هما :

١. العوامل الخارجية البيئية :

من أهم العوامل الخارجية طبيعة العامل المؤثر أو المنبه . فعندما تكون تعليمات المشرف على سبيل المثال صعبة ومعقدة بالنسبة لمرؤوسيه ، فهناك احتمال كبير للخطأ في ادراكها وتفسيرها . ومن العوامل أيضاً تتابع حدوث المنبهات حيث يدركها الشخص ككل واحد كالنغمات الموسيقية التي نسمعها ، حيث نسمعها ككل واحد وهو

اللحن ، فسماع كل آلة على انفراد لا يشكل لدينا ادراكاً عن اللحن الموسيقي .

٢. العوامل الداخلية :

وهي التي تتعلق بذات الانسان نفسه ، مثل قوة حواسه التي تعمل على سرعة استقبال المنبهات ، كذلك اتجاهات ، وقيم ، وعادات ، ومستوى تعليم الفرد ، حيث جميعها عوامل تؤثر في عملية الادراك . وطالما أن هذه العوامل الداخلية المؤثرة مستقرة نسبياً وليست سريعة التغير ، لذلك بامكاننا أن نتنبأ بشكل لا بأس به بالسلوك المستقبلي للأفراد ، وكيف يدرك الآخرون ما نريد وما نقول .

ثالثاً : جماعات العمل غير الرسمية :

INFOMRAL GROUPS

تسمى جماعات العمل غير الرسمية في المنظمة بالتنظيم غير الرسمي الذي سبق لنا وأن تعرضنا له بالشرح السريع عندما استعرضنا موضوع التنظيم الاداري . فمن المعروف أن جماعات العمل غير الرسمية تمارس ضغوطاً على أعضائها ، وهذا يسبب تأثيراً في عملية ادراكهم للامور وفي سلوكياتهم داخل المنظمة . فظهور مدرسة العلاقات الانسانية وتلاها المدرسة السلوكية ، أثارت الاهتمام ونبهت وأظهرت الحاجة العاجلة لمعرفة تأثير جماعات العمل غير الرسمية في السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة ، حيث قامت ببحوث كثيرة ومركزة حول هذا الموضوع خلال الخمسين سنة الماضية .

لم يتطرق الكتاب التقليديون في مجال المعرفة الادارية الى موضوع طبيعة ونفوذ جماعات العمل غير الرسمية ، ذلك بسبب أنهم كانوا غير مدركين لاهميتها وتأثيرها في ممارسة المديرين لاعمالهم . لقد كانوا مهتمين بدراسة العنصر البشري كفرد واحد

منعزل عن مجموعة العمل التي ينتمي اليها . وما بين عام ١٩٤٠م وعام ١٩٥٠م أظهر البحث أن قوة الادارة قد تضعف بتأثير جماعات العمل غير الرسمية، وأوضح أن السلوك التنظيمي لا يمكن فهمه بمعزل عن سلوك هذه الجماعات غير الرسمية ، فالجماعات غير الرسمية هي عبارة عن تجمع من الافراد المستقلين تنشأ بينهم علاقات شخصية ، بحيث يؤثر ويتأثر الافراد داخل هذا التجمع ببعضهم البعض ، وهذه العلاقات الشخصية تكون عفوية غير ناتجة عن تخطيط مسبق ، وبالتالي فالعلاقات الرسمية داخل هذه الجماعات غير موجودة وغير مستحبة . وسنتناول فيمايلي بعض الأمور والجوانب الاساسية التي لها علاقة بموضوعنا هذا .

اسس قيام جماعات العمل غير الرسمية :
THE BASES FOR INFORMAL GROUPS

كما أشرنا أعلاه أن جماعات العمل غير الرسمية تنشأ بشكل عفوي نتيجة التفاعل بين الافراد ، حيث تفي هذه الجماعات باحتياجاتهم ، التي لا يفي بها التنظيم الرسمي ، أو لا يستطيع ذلك . ومن أكثر هذه الاحتياجات أهمية مايلي :

١. **الحاجة للانتماء** THE NEED TO BELONG : تتشكل الجماعات غير الرسمية بسبب أن الافراد يحتاجون الى الاحساس بالقيمة الذاتية التي تأتي من قبول الآخرين لهم . فالناس يكونون مشدودين للآخرين عندما يدركون أنهم يشبهونهم .

٢. الحاجة للانجاز THE NEED TO ACHIEVE : تعد قدرة أعضاء الجماعات في مساعدة الواحد للآخر من أجل تحقيق الفاعلية في أداء أعمالهم ، حافزاً قوياً لاعضاء الجماعة . فالاشخاص الذين لا يتلقون دعماً من قبل الجماعات غير الرسمية ، قد يواجهون صعوبات في النجاح داخل عملهم.

٣. الحاجة للنفوذ THE NEED FOR POWER : لا يمكن للفرد بفرده أن يواجه ادارة المنظمة ، لكن يمكن للمجموعة أن تقف أمامها عندما تتكلم بصوت واحد ، حيث تجبر الادارة في هذه الحالة على الاصغاء لصوت الجماعة ، فشعور الفرد بالتجاهل ، وعدم الاهمية ، وعدم الاستقرار ، أو الطمأنينة ، يقل عندما ينتمي لجماعة ما توفر له الاهمية والمكانة والحماية ، وبالتالي تفي الجماعات بالحاجة الى القوة والامان .

٤. الحاجة للشعور بالقيمة الذاتية THE NEED FOR SELFESTEEM :
قد يكون عمل الفرد في المنظمة بسيطاً وذا أهمية قليلة مما ينتج عنه شعور بعدم القيمة لدى الفرد ، لذلك نجده يسعى للانضمام لمجموعة معينة ليحصل على القيمة ، وذلك من خلال العلاقات الاجتماعية الموجودة بين أعضائها ، ومن خلال القوة التي تمتلكها المجموعة غير الرسمية التي تمنع حدوث الشعور بعدم أهمية العمل لدى مثل هذا الفرد .

إن الوفاء بهذه الاحتياجات عن طريق الجماعات غير الرسمية ، يوفر الدافع القوي لنشوئها وتطورها وانتماء الأفراد إليها . وتجدر الاشارة في هذا المجال الى أن الافراد أحياناً قد يشكلون جماعة عمل غير رسمية ، دون أن يكونوا مدركين لهذه

الحقيقة ، كما قد يكونون غير مدركين بأنهم في جماعة أو اكثر غير رسمية ولديهم ولاء لها . في هذه الحالة يكون وجود مثل هذه الجماعات عفوياً تماماً وغير مخطط له .

هيكل الجماعات غير الرسمية :

INFORMAL GROUPS STRUCTURE

يمكن القول بشكل عام إن هيكل جماعات العمل غير الرسمية غامض ومتنوع ومختلف ومن الصعوبة بمكان تحديده ، على اعتبار أنه غير مرئي وغير ملموس ، إلا أن هناك بعض الجماعات غير الرسمية يكون هيكلها مرئياً ملموساً ، حيث تقوم بتحديد ما هو متوقع من الفرد بوضوح ، وتمارس ضغوطاً على أعضائها من أجل تحقيق طاعتهم لها . وسننظر الآن الى ثلاثة جوانب لهيكل جماعة العمل غير الرسمية وهي : توقعات الدور ، القواعد السلوكية للجماعة ، وتماسك أو تلاحم الجماعة .

١. توقعات الدور ROLE EXPECTATION :

تقوم الجماعة غير الرسمية بتعليم أعضائها نمطاً سلوكياً معيناً وتتوقع منهم أداءه، وبالتالي فالفرد في المجموعة يخدم كمتحدث باسمها في كافة المواجهات مع الادارة . كما تعلمه أن يبقى على اتصال دائم معها ، لتزوده بالمعلومات المتعلقة بسياسات الشركة ، على اعتبار أن الجماعة مصدر للمعلومات . وتمارس الجماعة غير الرسمية أنواعاً عامة من النفوذ على شكل اقناع ، لتتمكن من الحصول على طاعة العضو التي تتناسب مع معايير سلوك الجماعة . اذن من خلال فهمنا لتوقعات الدور يمكننا أن نفهم كيف تنشأ القيادات في الجماعات غير الرسمية ، وكيف تتأسس عضوية الافراد التابعين لها .

٢ . القواعد السلوكية الجماعية GROUPS NORMS :

تعتبر القواعد أو المعايير السلوكية لجماعة العمل غير الرسمية ، جانباً مهماً آخر من الجوانب المتعلقة بهيكلها ، اذ تقوم كل جماعة من هذه الجماعات بوضع معايير سلوكية لنفسها من أعضائها أنفسهم وليس بوساطة القانون ، وتكون موضع اتفاق من قبل الاعضاء ، وبالتالي تعتبر هذه المعايير التزاماً يجب التقيد به ، وهذا الالتزام شرط لقبول عضوية الفرد في الجماعة .

إن لدى معظم الجماعات غير الرسمية قواعد أساسية حتمية تتعلق مباشرة ببقائها ، وأخرى ثانوية مرغوباً فيها لكن ليست جوهرية مثل الاولى : فالقواعد المتعلقة بتحديد كمية الانتاج التي على الفرد أن ينتجها مثلاً ، تعبر عن القواعد الاساسية لما لها من تأثير مباشر وغير مباشر في بقائها ، فهي تتعلق بمستوى دخل الاعضاء ، ودرجة جدهم وتعبهم في العمل ، حيث وحسب قناعة الجماعة ، الانتاج الكبير قد يدفع صاحب العمل للاستغناء عن بعض أعضاء الجماعة . أما مسألة لبس الاعضاء لباساً معيناً ، فيعتبر مسألة ثانوية ليست من القواعد الملزمة التي يجب التقيد بها .

وتستخدم جماعات العمل غير الرسمية أنواعاً من المكافآت والعقوبات ، من أجل إحكام السيطرة على أعضائها ، وجعلهم يخضعون لقواعدها السلوكية ، فهي تستطيع أن تستخدم الثناء ، والتوبيخ اللفظي ، أو الدعم ، أو حجب المعلومات المطلوبة للنجاح في العمل ، أو منح القيمة الذاتية ، أو نبذ العضو اجتماعياً باطلاق شائعات كاذبة عنه . وبسبب التقارب النفسي والفسيولوجي بين أعضاء الجماعة ، فهي تنجح بشكل موحد في التأثير في ادراك أعضائها ، ومواقفهم ، والسيطرة على انسياب المعلومات الحيوية اليهم .

٣. تماسك أو تلاحم الجماعة GROUP COHESIVENESS :

إن وحدة هدف الجماعة ، وتصرفاتها ، والمدى الذي يكون فيه الاعضاء قابلين للعمل بموجبه من أجل هذا الهدف ، ومقدار الرقابة التي تمارسها جماعة العمل غير الرسمية على أعضائها ، كل هذه النواحي تشبك وتربط الاعضاء وتجلعهم كمجموعة عمل واحدة متماسكة .

وبوجه عام هناك عوامل كثيرة تؤثر في تماسك الجماعة وتعزز أو تقوي هذا التماسك . فالاتصال المادي بين أعضاء الجماعة في مكان العمل له تأثيره ، فقد لوحظ (على سبيل المثال) أن وضع أعضاء وحدة عمل رسمية في مكان عمل في العراء مع أشخاص آخرين يضعف التماسك ، وبالتالي فاحتمال حدوث التماسك يضعف عندما يتم تشكيل الافراد في وحدات عمل خارجية بعيداً عن جماعة عملهم الاصلية ، هذا الى جانب الضجة في ساحة العمل ، والقواعد التي تحد من المحادثات التي تجري بين العاملين أثناء العمل وعوائق الاتصال ، كلها تؤثر في تماسك الجماعة بشكل سلبي. فالاتصال شيء جوهري داخل التنظيم غير الرسمي من أجل قيام دائرة مغلقة من العلاقات الشخصية ، الى جانب وجود القيادة غير الرسمية الفعالة التي تربط وتسيطر على الاعضاء .ومن العوامل المتعددة التي تؤثر في التماسك مايلي :

١. استقرار الجماعة حيث يسمح الاستقرار بقيام صداقات متينة .
٢. كبر الجماعة نسبياً وزيادة قوتها يشجع على تماسكها .
٣. وجود مراكز وظيفية عالية لبعض الاعضاء التي يستمد منها باقي الاعضاء الاهمية والقيمة الذاتية .
٤. وجود صفات شخصية لدى الاعضاء كالقيم .
٥. عندما يكون الاعضاء معروفين من قبل الاخرين .

وبشكل عام يمكن القول إنه كلما زاد تماسك الجماعة ، زاد نفوذها ، وكانت أكثر فاعلية ،وحققت أهدافها .

الجماعات غير الرسمية من وجهة نظر الإدارة :

INFORMAL GROUPS FROM MANAGEMENT PERSPECTIVE

تكون جماعات العمل غير الرسمية غير مرغوب فيها طالما يوجد تعارض بين أهدافها وأهداف المنظمة . وبالرغم من ذلك يمكن للمنظمة أن تستفيد من هذه الجماعات، ذلك لأن بأمكان الاخيرة أن تسهم في تحقيق الانتاج الفعال ، فهي عن طريق اتصالات أعضائها الجانبية غير الرسمية ، يمكنها أن تسهل وتسرع من انسياب المعلومات ، وتحقيق التنسيق والتعاون ، كما يمكن أن يتم اسهامها من خلال المعرفة والخبرة التي يمتلكها أعضاؤها ، ولا شك أن كل هذه الجوانب لها تأثير في فاعلية العملية الانتاجية . فمن أجل الحصول على هذه المساهمة من الجماعات غير الرسمية ، يجب أن تقدم أنظمة الحوافز الرسمية في المنظمة المقابل لذلك ، مثل ما تقدمه الجماعات غير الرسمية لاعضائها كالتعويض الاجتماعي (المكانة ، والقيمه، والألفة ، الدعم ، الصداقة ، الارتباطات العاطفية الايجابية) . فاذا وفرت المنظمة هذه الايجابيات، يمكنها أن تخفض معدل الغياب ومعدل دوران العمل . إلا أنه في الواقع لا تستطيع أنظمة الحوافز الرسمية أن تفي بجميع هذه الاحتياجات بشكل كاف ، وبالتالي تنشأ التعارض بين الاهداف .

إن قدرة المديرين على التأثير في مرؤوسيهم تضعف في الغالب بسبب نشاط جماعة العمل غير الرسمية ، وعلى الأخص بين العاملين الذين ليس أمامهم فرصة

للترقية ، ولدى الذين لا يعتمدون على توصيات مشرفيهم في زيادة ما يدفع لهم من تعويضات . ومن أجل تحقيق التقارب مع الجماعات غير الرسمية ، تسعى المنظمة الى تصميم العمل على أساس الجماعة وليس على أساس الفرد . فبوساطة جمع الافراد الذين يؤدون أعمالاً متكاملة يعتمد بعضها على البعض الآخر في جماعة واحدة، يمكن من خلال ذلك تشجيع قيام جماعات عمل غير رسمية مسيطر عليها نسبياً ، وبالتالي يشعر العاملون بأن هذا التصرف من المنظمة ظاهرة ايجابية تظهر نتائجها بأنه يصبح لدى الجماعات غير الرسمية حافز تشجيعي على العمل ، وتكون مساهمتهم جوهرية ، وخاصة الجماعات ذات الانتاجية العالية ، حيث مثل هؤلاء العاملين يضيفون القيمة على العمل ، وتصبح هذه الجماعات قوية ، وقواها الذاتية منظمة ، وفي نطاق سيطرة المنظمة .

رابعاً : الصراع التنظيمي :

ORGANIZATIONAL CONFLECT

الصراع التنظيمي هو عبارة عن خلافات تحدث بين الافراد بعضهم مع بعض، أو بين الجماعات ، عندما يدرك الفرد أو الجماعة أن واحدة من مصالحه أو مصالحها أو اهتماماتها أو أكثر، قد ووجهت باحباط أو أنها مهددة من فرد آخر وجماعة أخرى. فالافراد رؤساء ومرؤوسون يأتون للمنظمة ولديهم بلا شك حصيلة واسعة ومتنوعة من الفروقات الفردية في مجال الخبرة ، التعليم ، القيم ، الدوافع ، والاتجاهات ، هذه الاختلافات الفردية وغيرها قد تواجه باحباطات بسبب مشاكل متنوعة ، حيث يتوجب عليهم ضرورة تكييفها واخضاعها للمتطلبات التنظيمية المتعددة . نتيجة لذلك

يحدث صراع بين الافراد والجماعات ، وضغوط نفسية داخلية. وطالما أن الصراع أمر محتم لا مفر منه ، فهو يؤثر في رضا وفاعلية أعضاء المنظمة ، وفي المناخ والسلوك التنظيمي وبالتالي الفاعلية التنظيمية ككل ، مما يحدث معه ضغوطاً نفسية قد تكون قاسية أحياناً في نفوس العاملين الذين يشملهم الصراع، ويولد لديهم معاناة واضحة ، لذلك باتت تسوية الصراعات التنظيمية الداخلية أمراً حتمياً لمنع ازدياده وانتشاره . وهنا لا ينصح باستخدام القوة لتصفية الصراع ، بل ينصح باستخدام الحكمة والعقل ، وذلك عن طريق تنظيم لقاءات بين الجماعات المتصارعة على المصالح لتسوية الخلافات بينها ، من خلال سماع وجهات نظر كل طرف من أطراف الصراع ، ومن ثم وضع الحلول لحل الخلافات . وهنا يجب على المنظمة أن تلعب دوراً بارزاً ، عن طريق بث روح التعاون والفريق بين الجماعات وتنسيق جهودها ، لتحقيق أهداف عامة ومشتركة تخدم مصالح الجميع . وقد حققت المنظمة اليابانية نجاحاً باهراً في هذا المجال ، حيث ركزت جهودها كثيراً على عملية انتقاء الرؤساء الجيدين ، وتطويرهم وتزويدهم بأخلاقيات ادارية حسنة، تساعدهم على حل الصراعات القائمة أو المحتملة الحدوث بين جماعات العمل التي يرأسونها . ولا يقتصر الحل عند هذا الحد فحسب ، بل يجب تحويل الصراع الى منافسة شريفة تأخذ شكل دافعية ايجابية من أجل تنشيط العمل المشترك والابداع ، فتتحول الصراعات الى عمل بناء بدلاً من أن يكون هداماً .

خامساً : ضغط العمل ، مسبباته وعلاجه :

WORK STRESS : CAUSES AND CURES

يشير الضغط الى الجانب النفسي والتغيرات النفسية التي تحدث داخل الفرد ، عندما تكون متطلبات بيئة العمل التي على الفرد مواجهتها تفوق طاقاته وامكاناته ،

وهذا بالنسبة له يعتبر تهديداً يمارس ضغطاً نفسياً عليه . ففي ظل مثل هذه الظروف يحدث لدى الفرد مدى واسع من التفاعلات النفسية ، ومن أجل أن يساعد نفسه على تخطي هذه الحالة ، يهيء نفسه لاستخدام وسائل للدفاع عن مصالحه ، فقد يقدم على القتال ، أو على عمل عدواني ، أو التراجع ، وكل ذلك يحدث تأثيراً في بعض الجوانب الفسيولوجية لديه مثل عسر الهضم ، زيادة نسبة السكر في الدم ، زيادة ضربات القلب وباقي أنشطة الدم الاخرى التي نعرفها جميعاً من خلال الخبرة الشخصية .

عندما يزول العامل (أو العوامل) الذي أحدث الضغط لدى الفرد (عن طريق حل المشكلة التي تواجه الفرد أو بتخطيها بأية وسيلة) تعود وظائف الدم الى طبيعتها ، ويعود التكيف والانسجام لوظائف الجسم كما كانت عليه وتعمل بفاعلية من جديد . أما في حالة فشل الفرد في إزالة العامل المسبب للضغط أو التكيف معه نفسياً ، فإنه يتحتم عليه حسمه عن طريق الاستعداد لمواجهة حالة طوارىء ، حيث قد تحدث لديه مضاعفات مضرة تسبب له أذى وأضراراً في عملية الهضم ، أو ضغط دم عالٍ ، أو صداعاً ، أو اضطرابات قلبية . وفي حالة استمرار الشعور بالفشل في مواجهة الضغط والتكيف معه نفسياً ، يصاب بعض الاشخاص بالاكتئاب ويقدمون على الانتحار أحياناً .

وهناك أسباب متعددة للضغوط يختلف تأثيرها من فرد لآخر ، فما يقبله شخص على أنه تحدي يعتبره أشخاص آخرون على أنه تهديد لهم . ويلجأ الافراد الى تخطي هذه الضغوط التي تواجههم ، عن طريق وسائل متعددة مثل ، إبعاد أنفسهم عن المنظمة بحيث يتخلصون من عملهم بغض النظر عما ستكون عليه بيئة العمل الجديدة ، وفي مثل هذه الحالات ستتأثر الانتاجية بالانخفاض بسبب ارتفاع معدل دوران العمل .

ولنتساءل الآن ما هي مسببات الضغط بين الاعداد الكبيرة من العاملين داخل

المنظمة ؟ من المنطقي أن نفترض بأن معظم هذه المسببات تكون ناتجة عن المناخ التنظيمي في العمل مثل : غموض تقييمات الرئيس المباشر الخاصة بالمرؤوسين ، الخوف من الفصل التعسفي ، السلطة غير الكافية ، عبء العمل الكبير ، أو إسناد مهمة تمثل انتهاكاً للمعايير الاخلاقية . إن معالجة مسببات الضغط ليست بالعملية السهلة وينصح بالتعامل معها بشكل مباشر ، أي وضع اليد على المشكلة مباشرة ووضع الحل المناسب لها . ويمكن القول إن المديرين هم اكثر الافراد تعرضاً للضغوط، والمدير في المستويات الادارية العليا معرض لضغوط العمل بشكل اكبر من نظيره في مستوى اداري أدنى .

لقد تعددت الوسائل التي يلجأ اليها المديرون من أجل مواجهة وتخطي ضغوط العمل ، ففي السنوات الاخيرة مثلاً كان هناك زيادة في عدد المديرين الذين ينصرفون الى المنتجات التي توفر لهم السكن الهادىء المريح للاعصاب كوسيلة لعلاج ضغط العمل . وهناك وسيلة أخرى تركز على تعليم الفرد كيفية تخفيف التوتر والانفعال الجسدي عندما يواجه مؤثراً بيئياً ما ، وذلك عن طريق تعليمه كيفية استيعاب هذا المؤثر وعدم الانفعال بل الاسترخاء ، وقد أصبح يستخدم من أجل ذلك جهاز الكتروني يوضع على الرأس لقياس مدى انفعال أو هدوء الفرد ، لتعليمه الطرق التي يمكنه عن طريقها الاسترخاء ، واراحة الاعصاب ، وتجنب التوتر والانفعال ، ولا تكون هناك حاجة لهذا الجهاز بعد تعلم الفرد لهذه الطرق .

لقد أوصى البروفيسور "هربرت بينسون" في كلية الطب بجامعة هارفارد المديرين التنفيذيين باستخدام طريقة تدعى استجابة الاسترخاء RELAXATION RESPONSE التي هي مزيج من تكييف العمليات الذهنية مع الحالة الراهنة ، وإراحة عضلات الجسم ، والتنفس العميق ، من أجل تمكين الفرد من تكييف وضعه الفسيولوجي مع ضغط العمل الذي يواجهه . ويمكن القول أخيراً إن ضغط العمل جزء من

المنظمة ومناخها التنظيمي وهو أمر محتم عليها ، وعلى المديرين أن يتعلموا كيفية التعامل معه بأية وسيلة يرونها مناسبة التي سبق أن وضحناها ، وذلك من أجل أن يؤدوا وظائفهم بفاعلية .

الفصل السابع

وظيفة الرقابة

CONTROL FUNCTION

مفهوم الرقابة

WHAT IS CONTROL

تعريف الرقابة :

الرقابة هي إحدى وظائف المدير ، من خلالها يتأكد من أن تنفيذ العمل يتم وفق ما هو مخطط ومرسوم له وحسب ما يريده أم لا ؟ وهي في سبيل ذلك تسعى الى متابعة العمل ، وقياس الاداء والانجاز الفعلي له ، ومقارنته مع ما هو مخطط ، باستخدام معايير تدعى بالمعايير الرقابية ، التي يقارن بها هذا الانجاز ، حيث نتيجة المقارنة تتحدد الانحرافات الايجابية التي يجب تدعيمها وزيادة الاستفادة منها (وذلك في حالة كون الانحراف يعود بالفائدة على المنظمة) ، والانحرافات السلبية (الاخطاء) التي يجب توضيح كيفية علاجها وتلافيها مستقبلاً ، في سبيل تحقيق الاهداف المطلوبة بأعلى كفاية ممكنة . إذن فالرقابة تنهي عمل المدير بتأكده من أن ما تم فعله هو الذي كان يقصده ويريده من مرؤوسيه تماماً ، والتثبت من دقة الاتجاه نحو الهدف ، والتأكد من صحة المسار اليه .

ماهية الرقابة :

من خلال التعريف السابق ، يتضح لنا مجموعة من النقاط التي تلقي الضوء على مفهوم الرقابة ، ونوجز هذه النقاط بمايلي :

- الرقابة عمل يقوم على أساس ثلاثة أركان هي : إشراف ومتابعة مستمرين من قبل المدير ، ثم قياس الانجاز الفعلي لما خطط ورسم له ، ثم تقييم هذا الانجاز ، لتحديد الانحرافات بنوعيها الايجابية والسلبية .

- **لا يمكن أن تتم الرقابة بغياب المعايير**، فكيف سيقيم الانجار الفعلي وتحدد الانحرافات دون أو في غياب المعايير التي سيقارن بها الانجاز، فالمعايير توضح ما هو المطلوب انجازه وتحقيقه.
- الرقابة التي تكتفي برصد وتحديد الانحرافات فقط لا يمكن اعتبارها رقابة بمعنى الكلمة، **فالرقابة الفعالة هي التي تحدد الانحراف، وتحلله، وتدرس أسبابه، وتقترح العلاج له**. لقد كان هدف الرقابة في السابق هو كشف الانحراف وتحديد من هو المسؤول من أجل معاقبته، وسواء أكان سبب الانحراف عن قصد أو عن غير قصد. أما هدف الرقابة الحالي، فهو كشف الانحراف وتحليل أسبابه، ووضع الحلول للحيلولة دون الوقوع في الخطأ مرة ثانية.
- **الرقابة والتخطيط يتصفان بعلاقة توأمية**، وهذا يعني أن العلاقة بينهما مباشرة ووثيقة، فالتخطيط والخطة وما يشتملان عليه، يعتبران بمثابة المعيار الذي على أساسه تقوم الرقابة بعملية المتابعة، وتقييم الانجاز الفعلي لها، وتحديد الانحرافات وعلاجها. وبالتالي فالتخطيط يمد الرقابة بالمعايير والرقابة تمده بالمعلومات الكافية عن سير تنفيذ الخطة، ومدى كفاءة هذا التنفيذ، فالعلاقة بينهما تبادلية اعتمادية وكلاهما يعتمد على الآخر في أداء مهمته.
- **الرقابة نشاط قبلي**، وهذا يعني أن العمل الرقابي يبدأ قبل تنفيذ الخطة أي قبل أن توضع موضع التنفيذ، حيث تعمل الرقابة على تزويد المنفذين بالمعلومات والمعايير المطلوب التقيد بها وتحقيقها من قبلهم، والتي على أساسها ستتم مساءلتهم بعد التنفيذ.

- **الرقابة عملية** مرحلية لا تتم مرة واحدة في نهاية تنفيذ العمل ، بل تعمل على متابعة وتقييم تنفيذه باستمرار وأولاً بأول ، لاكتشاف الانحراف ساعة وقوعه ، للحيلولة دون استفحال أثره الضار ، وهذه الرقابة هي التي تنظر إلى الأمام FORWARD-LOOKING CONTROL .
- **الرقابة نشاط بعدي** ، وهذا يعني أن العمل الرقابي يسعى الى تقييم الانجاز الفعلي للعمل بعد الانتهاء من تنفيذه ، وذلك لمعرفة الاخطاء والانحرافات التي حدثت وأسبابها ، للحيلولة دون وقوعها مرة ثانية مستقبلاً.
- **الرقابة هي الحلقة الأخيرة في سلسلة العملية الادارية** ، حيث بعد التخطيط والتنظيم والتوجيه ، نجد أن المديرين بحاجة لعملية الرقابة ، ليتأكدوا من أن الوظائف السابقة نفذت وفق ما يريدونه . فالرقابة هي صمام الأمان بالنسبة لأي مدير وللمنظمة ككل ، لتطمئن أن العمل فيها يسير بالشكل المطلوب والمرسوم له . فقد يتضح نتيجة الرقابة أن هناك بعض الجوانب أو انحرافات سلبية وقع فيها المدير في التخطيط ، كعدم الشمولية مثلاً في تخطيطه ، وعدم التوقيت السليم ، أو أن التنظيم ينقصه المرونة ، أو أن التوجيه غير سليم بسبب وجود سلوكيات غير مستحبة من قبل العاملين ، أو وجود صراعات تنظيمية داخل المنظمة .
- الرقابة وسيلة للتأكد من أن القواعد واللوائح الناظمة لسير العمل فيها ، يتم الالتزام ، والتقيد ، والعمل بها من قبل الادارات والعاملين فيها ، وأنها موضع إحترام من قبل الجميع .
- تعمل الرقابة على التأكد من أن العمل في المنظمة كادارات لكل منها مهمة ، مسؤولية محددة في سبيل تحقيق الاهداف الكلية ، حيث تسير في نسق

واحد منسجم وفق سياسات موحدة ومقررة .

- **تزداد الرقابة صعوبة كلما كبر حجم المنظمة وعملها، وتعددت مستوياتها الإدارية ، وكلما تنوعت أعمالها** ، فالأعمال الروتينية لا تتطلب رقابة كبيرة ومكثفة ، على اعتبار أن العمل يتم وفق معايير نمطية لا تتغير .

أنواع الرقابة
CONTROL TYPES

الرقابة أنواع وذلك حسب المعيار المستخدم في تصنيفها ، وسنعمد فيما يلي إلى عرض بعض هذه الأنواع ، باستخدام معايير معروفة وشائعة في الاستخدام :

١. **الرقابة من حيث توقيت حدوثها :**

بموجب هذا المعيار تصنف الرقابة ضمن ثلاثة أنواع هي :

- **الرقابة الوقائية** PREVENTIVE :

ويطلق عليها بعضهم تسمية "الرقابة التنبؤية" التي تهدف وتسعى إلى توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه ، للعمل والاستعداد لمواجهته مسبقاً ، والحيلولة دون وقوعه، وهذا يعني أن الرئيس لا ينتظر حتى تأتيه المعلومات عن حدوث الخطأ ، بل يسعى هو إليه ، ويحاول كشفه قبل وقوعه ، وهذا الأمر يتطلب منه أن يشرف على العمل ويتابع تنفيذه بشكل مستمر ، حيث من خلال هذه الاستمرارية يمكنه أن يتنبأ بالانحرافات المتوقع حدوثها ، ويستعد لها ويمنع هذا الحدوث .

- **الرقابة المتزامنة INSTANT :**

وهي التي تراقب سير العمل أولاً بأول ، فتقيس الأداء الحالي وتقيمه بمقارنته مع المعايير المحددة ، لاكتشاف الخطأ ساعة وقوعه ، والعمل على تلافيه فوراً ، لمنع استفحال أثره الضار .

- **الرقابة اللاحقة FOLLOW-UP CONTROL :**

ويطلق عليها بعضهم تسمية "الرقابة البعدية" ، وتتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل ، حيث يقارن الانجاز الفعلي الكلي مع المعايير المحددة ، لرصد الانحرفات والإبلاغ عنها بعد فترة ، مع الحلول المقترحة لعلاجها ، وعدم الوقوع فيها ثانية في المستقبل .

٢. الرقابة من حيث شموليتها :

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة أنواع هي :

- **الرقابة الشاملة COMPREHNSIVENESS :**

يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم الأداء الكلي للمنظمة ، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة المطلوبة ، مثل نسبة الربحية التي تم تحقيقها ، وحصة المنظمة من السوق ، وقدرتها التنافسية ... الخ .

- **الرقابة على مستوى الوحدة الادارية DEPARTMENT :**

يسعى هذا النوع الى قياس وتقييم الأداء والانجاز الفعلي لإدارة واحدة، لمعرفة مدى كفاءتها في أداء مهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها .

- **الرقابة على مستوى الفرد INDIVIDUAL :**

يسعى هذا النوع إلى تقييم أداء الأفراد ، ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل،

وسلوكهم كذلك .

٣. الرقابة من حيث المصدر :

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى :

- **رقابة داخلية INTERNAL :**

وهي التي تتم داخل المنظمة ، وتمارس من قبل كافة الرؤساء ، على اختلاف مستوياتهم الإدارية ومجال عملهم ، وقد تمارس من قبل وحدة إدارية متخصصة بالعملية الرقابية .

- **رقابة خارجية EXTERNAL :**

وهي التي تتم من قبل أجهزة رقابية متخصصة من خارج المنظمة وتكون تبعيتها في الغالب للدولة ، كرقابة البنك المركزي على أعمال المصارف التجارية مثلاً وديوان المحاسبات .... الخ .

٤. الرقابة من حيث نوعية الانحراف :

- **رقابة إيجابية POSITVE :**

وهي التي تسعى إلى تحديد الانحرافات الإيجابية ذات النفع ، لمعرفة أسبابها والاستفادة منها بشكل أكثر مستقبلاً .

- **رقابة سلبية NEGATIVE :**

وهي التي تسعى إلى تحديد وكشف الانحرافات السلبية ، ومعرفة الأسباب التي أدت إليها ، للعمل على علاجها ، وعدم الوقوع فيها ثانية .

٥. الرقابة من حيث تنظيمها :

تصنف الرقابة حسب هذا المعيار إلى :

- **الرقابة المفاجئة UNEXPECTED :**

وهي التي تتم بشكل مفاجيء دون سابق إنذار ، من أجل مراقبة العمل وضبطه دون تحضير مسبق .

- **الرقابة الدورية PERIODIC :**

وهي التي تنفذ كل فترة زمنية كل أسبوع ، أو كل شهر مثلاً .

- **الرقابة المستمرة CONTINUOUSE :**

وهي التي تتم عن طريق المتابعة المستمرة والتقييم المستمر لأداء العمل .

مجالات الرقابة
CONTROL FIELDS

الرقابة عمل ضروري في كافة مجالات العمل داخل المنظمة ، فتنفيذ أي نشاط لا شك في أنه يتطلب عملاً رقابياً ، للتأكد من أن تنفيذه يتم حسب ماهو مخطط ومرسوم ، ووفق المطلوب. لذلك نجد أن الرقابة تستخدم في كافة أنواع الأعمال والأنشطة داخل المنظمات ، فهي تستخدم :

١. **في مجال الإنتاج :** وتسعى إلى التأكد من استغلال الطاقة الانتاجية المتاحة وتحقيق خطة الانتاج المقررة ، وعدم وجود هدر في المواد والمستلزمات ... الخ .

٢. **في مجال الشراء :** وتعمل على التأكد من وصول المواد والمستلزمات المشتراة في الوقت المطلوب ، وأن العلاقة مع الموردين جيدة وحسنة ، كما تعمل على التأكد من سلامة وجودة المشتريات ... الخ .

٣. **في مجال التخزين :** تسعى في هذا المجال إلى مراقبة حركة المخزون في

المستودعات الوارد والمنصرف والرصيد المتبقي ، كما تسعى أيضاً إلى حماية المخزون من الأخطار .... الخ .

٤. **في مجال السلوك والتصرف** : تسعى الرقابة هنا إلى مراقبة حسن سلوك الافراد داخل العمل والتزامهم بتطبيق القواعد واللوائح ، وتسعى أيضاً الى مراقبة مستوى الروح المعنوية السائد في صفوف العاملين ورضاهم عن العمل.

٥. **في مجال الأموال** : وتدعى هنا بالرقابة المالية ، التي تسعى إلى مراقبة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة ، ومعرفة مدى كفاءة استثمار الاموال، واستخدام النسب المالية من خلال التحليل المالي ، وهل تتوفر الاموال بالوقت المطلوب ومن مصادر تمويل مناسبة أم لا ؟

٦. **في مجال التسوية** وتعمل الرقابة هنا على التأكد من مستوى الطلب على منتجات ا[illegible] ـة ومقارنته مع ما هو وارد في الخطة ، وأن الحملات الإعلانية الت[illegible] نفذت قد حققت هدفها . كما تراقب مدى رضا المستهلك عن منتجات المنظمة ... الخ .

ونود الإشارة أخيراً إلى أن نتائج الرقابة يمكن أن تستخدم في مجالات فرعية أخرى متعددة أهمها مايلي :

- تستخدم كتغذية عكسية لتعديل الخطط وتطويرها ، والاستفادة من أخطاء الماضي .
- تستخدم من أجل تحديد من يستحق المكافأة والعقاب في حالات الانحرافات الإيجابية ذات النفع والسلبية .
- تستخدم في مجال تحديد مدى كفاءة المنظمة بشكل عام في تحقيق أهدافها ، ومدى نجاح إدارتها وسياساتها .

النظام الرقابي وفاعليته
CONTROL SYSTEM AND EFFECTIVENESS

يتكون النظام الرقابي من عدة عناصر أساسية سنأتي على شرح كلٍ منها فيمايلي :

١. الهدف THE TARGET :

ينحصر الهدف الأساسي لأية عملية رقابية أو أي نظام رقابي ، في قياس وتقييم الانجاز الحالي ومقارنته مع ما هو مخطط ومرسوم ، للتأكد من أن سير العمل يتم وفق المطلوب .

٢. المعايير STANDAREDS :

المعيار هو كمية أو نوعية (أو الاثنين معاً) العمل المطلوب إنجازه من فرد واحد ، أو من مجموعة عمل ، أو من المنظمة ككل في زمن محدد ، وفي ضوء تكلفة محددة أيضاً . ويعد المعيار بالنسبة للرقابة بمثابة الشريان الحيوي لها ، فهو يوضح ما هو مطلوب إنجازه والتقيد به ،وفي الوقت نفسه يكشف الانحرافات الموجودة في التنفيذ عن طريق مقارنة الإنجاز الفعلي به . لذلك فالمعيار يجب أن يكون واضحاً ومفهوماً من المكلف بالرقابة ، وكذلك من المنفذ المطلوب منه التقيد به . يتضح مما تقدم أن المعيار ما هو إلا ترجمة للهدف الذي يسعى النشاط أو العمل إلى تحقيقه ، كما يتضح أيضاً أن المعايير تشتمل على الجوانب التالية :

الكم : وهو عدد الوحدات المطلوب إنجازها .

الكيف : ويعبر عن مستوى الجودة المطلوب تحقيقه في العمل .

الزمن : ويعبر عن الوقت الذي خلاله يجب إنجاز العمل المطلوب من حيث كميته ونوعيته .

التكلفة : وتعبر عن الرقم المالي الذي يجب ألا يتخطاه تنفيذ العمل المطلوب من الكم والجودة والزمن . وتجدر الاشارة في هذا المقام إلى أن الاعمال ذات الانتاجية غير الملموسة من الصعوبة بمكان وضع معايير دقيقة لها بسبب طبيعتها .

٣. الأدوات TOOLS :

هناك أدوات رقابية متعددة ومتنوعة ، حيث يتوقف اختيار إحداها في ضوء نوع وطبيعة الرقابة ومجالها . وهنا لا بد من التمييز بين صنفين من الأدوات الرقابية هي: أدوات رقابية شخصية يستخدمها المدير في عملة الرقابي ، وأدوات رقابية شاملة تستخدم في عملية التقييم الكلي لأداء المنظمة . وسوف نبحث النوع الاول على أن نأتي على شرح الرقابة الشاملة لاحقاً .

أ. السجلات والمراجعة الداخلية RECORDS ،

يمكن للمدير أيا كان مستواه الاداري وطبيعة عمله أن يسجل وبشكل مستمر نتائج نشاط الادارة أو القسم الذي يرأسه ، حيث يمكن العودة إليه عند الحاجة ليستخدم المعلومات المسجلة كأداة في تقييم النشاط أو العمل المسؤول عنه في ادارته. وهذه المعلومات لا يقتصر نفعها عند هذا الحد فحسب ، بل يمكن أن يعتبرها مرجعاً تاريخياً في المستقبل يعتمد عليه في مقارنة أداء وانجازات الماضي مع الحاضر ، ليحكم على وضع النشاط الذي يرأسه هل هو في حالة تقدم أم تراجع .

ب. الملاحظة الشخصية OBSERVATION :

ويسميها بعضهم بتسمية "التفتيش" INSPECTION الذي يعبر عن عملية الاتصال المستمر والمباشر التي يقوم بها الرؤساء المباشرون مع مرؤوسيهم ليتفقدوا ما يقومون به عن كثب ، والاستماع إلى وجهات نظرهم ، وجمع معلومات عن التنفيذ الفعلي للعمل المطلوب ، ومن ثم يوجهونهم من خلال الارشاد السليم ، للقيام بالمطلوب منهم وفق ما هو مخطط ومرسوم ، وهذا العمل يشتمل على تقييم أخطائهم وتطويرهم ودفعهم للامام لتحقيق الأهداف . وتستخدم الرقابة الشخصية وسائل متعددة بالاضافة للادراك (الذي يتم عن طرق الحواس الخمس) مثل كاميرات مراقبة الكترونية وتلفزيونية ... الخ .

٤. نوع الرقابة :

وقد سبق أن شرحنا هذه الأنواع ، التي يمكن الاعتماد على أكثر من نوع بآن واحد .

٥. نظام جيد للاتصال COMMUNICATION SYSTEM :

والغاية من ذلك نقل المعلومات الرقابية عن التنفيذ بسهولة وسرعة ، فالبطء في وصول المعلومات عن انحراف معين كشفته الرقابة ، قد يؤدي الى كارثة تلحق بالمنظمة. وفي هذا المجال لا بد من تحديد من هو المسؤول عن نقل المعلومات ، ولمن سوف تبلغ ، وكيف تتم عملية التبليغ ، ومتى ؟ إن تحديد من سيبلغ عن وقوع الانحراف هو الرئيس المباشر عادة أو أي شخص يكتشفه ، وهنا لا بد من تحديد الجهة التي سيبلغها ، فقد يكون الرئيس المباشر الأعلى ، أو المدير العام أو نائبه ، حيث يتوقف تحديد هذه الجهة على طبيعة الانحراف وظروف العمل في كل منظمة . والإبلاغ يكون في العادة إما شفهياً للسرعة أو كتابياً ، وإن حدث الابلاغ الشفهي فلا بد من تعزيزه بعد فترة بإبلاغ

كتابي . أما من حيث زمن الابلاغ فهذا مرتبط بطبيعة الانحراف ، فهناك انحرافات خطيرة على سبيل المثال يجب معالجتها سريعاً ، وفي هذه الحالة يجب أن يتم الإبلاغ فوراً.

٦. تحديد الجهة صاحبة السلطة في معالجة الانحراف : AUTHORITY TREATMENT

إن تحديد هذه الجهة يتوقف على ظروف العمل في المنظمة ، وبشكل خاص موضوع تفويض السلطة ، والمركزية واللامركزية فيها ، كما يتوقف أيضاً على طبيعة الانحراف . فإذا كان الميل في المنظمة إلى المركزية مثلاً ، معنى ذلك أن هذه الجهة ستكون في مستوى إداري عالٍ والعكس صحيح في حالة اللامركزية . وإذا كان الانحراف بسيطاً ، ففي الغالب يترك أمر معالجته للمستويات الإدارية المباشرة ، أما إذا كان خطيراً، فيكون علاجه من أعلى سلطة في المنظمة .

بعد استعراض مكونات النظام الرقابي ، نأتي الآن على توضيح أهم العوامل المؤثرة في فاعلية هذا النظام والعملية الرقابية ككل ، حيث يتوقف عليها نجاحه :

١. الملاءمة SUTABILITY : ويقصد بها أن يتلاءم النظام الرقابي مع نشاط المنظمة وطبيعته ، وحجمها . فالمنظمة الصغيرة لا تحتاج إلى نظام رقابي واسع وأساليب وأدوات معقدة . إلى جانب ذلك من الضروري أن تتلاءم النظم الرقابية الفرعية داخل المنظمة مع طبيعة عمل الادارات والأنشطة فيها . فعلى الرغم من أن مبادىء وأسس الرقابة تتصف بالعمومية ولا تختلف من مجال لآخر ، إلا أن النظام الفعال للرقابة يتطلب تصميماً خاصاً لكل نوع نشاط أو مجال عمل ، فنظام الرقابة على الانتاج من حيث طبيعة ونوعية معاييره وأدائه يختلف عن نظام الرقابة المالية .

٢. الوضوح CLARITY : ويعني أن يكون النظام الرقابي مفهوماً من سيستخدمه ، وبشكل خاص المعايير والأدوات الرقابية ، فمن الضروري جداً فهمها ومعرفة كيفية استخدامها .

٣. المرونة FLEXIBILITY : وضحنا سابقاً أن المرونة مطلب أساسي في العمل الاداري بوجه عام ، وهنا بالتالي نجدها أمراً ضرورياً ، فالمعايير والأدوات الرقابية الجامدة لا تخدم العملية الرقابية ، فلذلك تعد المرونة مطلباً هاماً يجب توفره في المعايير الرقابية بشكل خاص والنظام الرقابي بشكل عام. فالنظام الرقابي الجيد هو الذي يعطي قدراً من الحرية والتقدير في عملية المتابعة والقياس والتقييم وتقدير الأمور الخارجة عن نطاق الادارة والتي تكون مفاجئة ، فالتخطيط الذي أخذت عنه المعايير الرقابية ، إنما بني في ضوء تنبؤات مستقبلية قد يحدث (وفي كثير من الاحيان) اختلافات بين الواقع والتنبؤ ، لذلك باتت المرونة ضرورية في التخطيط والرقابة أيضاً .

٤. التنبؤ المستقبلي FORCASTING : النظام الرقابي الجيد هو الذي يكون قادراً على التنبؤ بالانحرافات في وقت يمكن معه اتخاذ الإجراءات العلاجية اللازمة لمواجهتها ، والاستعداد لها قبل وقوعها . وهنا نذكر ما عرضناه سابقا أن الأمر يتطلب إشرافاً ومتابعة مستمرين ، فالرقابة المرحلية التي تتابع التنفيذ أولاً بأول تمكن من التنبؤ بالمشاكل المحتملة الحدوث مستقبلاً لمنع حدوثها ، فالمدير الناجح هو الذي يطور نظاماً رقابياً يمكنه من التنبؤ بالانحرافات بوقت ، يسمح له بالقيام بالاجراءات التصحيحة اللازمة قبل حدوث المشكلة أو الانحراف .

٥. **الموضوعية** **OBJECTIVITY** : ويقصد بها أن يبتعد النظام الرقابي عن العوامل الشخصية عند القيام بقياس وتقييم الأداء ، لتكون عملية الحكم وتقييم الانجاز موضوعية بعيدة عن العوامل الشخصية .

٦. **السرعة** **SPEED** : النظام الرقابي الفعال هو الذي يتصف بالسرعة في اكتشاف الانحراف والابلاغ عنه ومعالجته في الوقت المطلوب .

٧. **التحليل** **ANALYSIS** : ليست مهمة النظام الرقابي اكتشاف الخطأ فحسب ، بل تحديد أسبابه والعوامل والظروف التي أدت إلى حدوثه ، ومن ثم وفي ضوء النتائج يتم اقتراح الحل المناسب ، وما هي السبل الكفيلة التي يجب اتباعها لعدم الوقوع فيه ثانية . إن النظام الرقابي الفعال هو الذي يكشف الخطأ ، ويحلله ، ويحدد المسؤول عنه ، وأسبابه ، ونتائجه ، وكيفية علاجه .

٨. **التكلفة** **COST** : النظام الرقابي الجيد هو الذي يأخذ في اعتباره الناحية الاقتصادية ، فالوفر النسبي في تكاليف الرقابة مسألة ضرورية ، لكن بشرط ألا تتأثر فاعلية النظام الرقابي ككل . لذلك يجب ألا تؤدي الرقابة الى زيادة التكلفة عما هو محدد لها ، وإلا صارت هي نفسها انحرافاً يستوجب العلاج. لذلك نرى أن يكون هناك توازن بين أهمية الرقابة في ضبط الانشطة، وبين ما تتكلفة العملية الرقابية من أموال .

اجراءات الرقابة
CONTROL PROCEDURES

يمر تنفيذ العملية الرقابية بخطوات متسلسلة متلاحقة ، تشكل مع بعضها سلسلة ، بحيث لا يمكن الاستغناء عن إحدى حلقاتها ، أو تقديم خطوة على خطوة أو العكس ، وهي لا تختلف من مجال لآخر، بمعنى أن هذه الخطوات والاجراءات تتصف بالنمطية ، وسنسعى فيمايلي الى عرض هذه الخطوات :

دراسة المعايير :

وضحنا فيما سبق أن المعيار يوضح ما هو المطلوب إنجازه وتحقيقه ، وبالتالي فهو تعبير تفصيلي عن الهدف المطلوب . فإذا لم يدرس المعيار بشكل جيد ، ولم يفهم ممن يستخدمه ، فبلا شك أن عملية التقييم والحكم على الأداء ستكون غير سليمة . لذلك يمكن القول إن الخطوة الأولى في تنفيذ العملية الرقابية ، هي دراسة المعايير وفهمها جيداً. وفي هذا المجال لا بأس من الإشارة الى أن المعايير تصنف ضمن فئتين هما :

١. معايير ملموسة : وهي التي يمكن التعبير عنها رقمياً .

٢. معايير غير ملموسة : وهي التي لا يمكن التعبير عنها بشكل رقمي ، مثل مستوى الروح المعنوية على سبيل المثال .

قياس الاداء :

بعد فهم المعايير ، تأتي الخطوة الثانية وهي رصد ومعرفة كمية ونوعية الانجاز الذي تم تحقيقه ، وتحديد الزمن الفعلي الذي استغرقه هذا الإنجاز ، وما هي المبالغ المالية التي انفقت في سبيله ... الخ .

مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير :

إن عملية المقارنة توضح لنا الانحرافات الايجابية النافعة والسلبية ، التي وقعت خلال تنفيذ العمل من المكلفين به ، وعملية المقارنة هي في الواقع عملية تقييم للأداء أو الانجاز الفعلي مع ما هو مخطط له . وتتوقف عملية التقييم ونجاحها على مدى الموضوعية في عملية المقارنة ، وعلى دقة المعايير المستخدمة ، وكذلك على وفرة المعلومات التي تم جمعها عن طريق القياس . وفي عملية التقييم لا بد من دراسة الأسباب التي أدت الى حدوث الانحرافات السلبية والايجابية أيضاً وتحليلها ، وتكوين صورة كاملة عنها ، وكذلك تحديد من هو المسؤول عن حدوثها ، ونعرض فيمايلي بعض الأسباب التي تؤدي الى الانحرافات الايجابية أو السلبية :

- المعيار : فقد يكون المعيار صعب التحقيق فينتج في هذه الحالة انحراف سلبي ، وقد يكون سهلاً بحيث يمكن لأي فرد بلوغه وتجاوزه ، وفي هذه الحالة ينتج انحراف ايجابي لكنه غير نافع .
- المنفذ : عندما يكون مستوى مهارة المنفذين ضعيفاً ، فلا شك أن الانحراف سيكون سلبياً ، أما اذا كان المستوى عالياً فسيكون في هذه الحالة ايجابياً نافعاً .
- الروح المعنوية : هناك علاقة طردية بين الروح المعنوية والانتاجية ، فإذا كان مستواها عالياً ، نتج لدينا انتاجية عالية وانحرافات ايجابية نافعة ، واذا كان مستواها منخفضاً ، سينتج العكس بلا شك .
- أسباب طارئة : قد تنتج الانحرافات عن أسباب خارجة عن نطاق الادارة كتوقف العمل بسبب الاضراب ، أو نتيجة سوء الاحوال الجوية ، أو بسبب عطل فني أصاب آلة ما ، وفي هذه الحالات سيحدث تأخير في انجاز العمل

وحدوث انحرافات سلبية .

معالجة الانحراف :

معالجة الانحراف هو الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة ، ففي ضوء تحديد الانحراف وتحليل الأسباب التي أدت الى وقوعه ، يمكن وصف العلاج المناسب له ، واقتراح السبل الكفيلة من أجل عدم حدوثه ثانية في المستقبل . ولا شك أن هذه الخطوة في غاية الأهمية ، وبدونها لا يمكن القول إن الرقابة قد قامت بتحقيق هدفها المطلوب منها . وتجدر الاشارة في هذا المجال الى أن الانحرافات الايجابية التي تنتج عنها فائدة للمنظمة لا تحتاج الى علاج ، بل تتطلب اقتراحات من أجل تدعيمها وزيادة الاستفادة منها ، وتعميمها في مجالات أخرى ، بعد معرفة الأسباب التي أدت إليها . ولا بد من الاشارة هنا إلى ضرورة متابعة تصحيح الانحراف بين الحين والآخر ، وذلك للتأكد من معالجته ، وتصحيح الانحراف هوالنقطة التي تمتزج فيها الرقابة (من خلال نتائجها) مع باقي مكونات العملية الادارية . فقد توضح الرقابة أن هناك خطأ في عملية التخطيط في مجال التنبؤ المستقبلي وضرورة إعادة صياغة الأهداف من جديد ، كما قد تكشف الرقابة وجود ضعف في عملية الاتصال نتيجة تعدد المستويات الادارية ، مما يستوجب معه إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وهكذا . وعليه يمكن القول إن نتائج الرقابة هي النقطة التي عندها تبدأ وظائف الادارة الاخرى التخطيط والتنظيم والتوجيه ، العمل باجراء التعديلات الضرورية من أجل تلافي الانحرافات ، وهذا ما يؤكد لنا معلومة سبق أن تناولناها وهي ، تداخل وتكامل مكونات العملية الادارية التي ما هي إلا نظام متكامل .

أدوات الرقابة
CONTROL INSTRUMENTS

تقسم الادوات التي تستخدمها العملية الرقابية الى قسمين رئيسيين :

الأول ويشتمل على أدوات رقابية خاصة تقيس وتقيم نتائج أعمال فردية أو جماعية تشمل نشاط ادارة أو أكثر أو مجال عمل معين . أما القسم الثاني فيشتمل على أدوات رقابية تقيس وتقيم الاداء الكلي للمنظمة ، اذ تقتضي المصلحة العامة للادارة العليا فيها ، ملاحظة وتقييم الاداء الشامل لها ، لمعرفة فيما اذا كانت تحقق أفضل النتائج من ممارسة نشاطها أم لا ؟ وهل نجحت في تحقيق ما تصبو اليه أم لا وسنعمد فيمايلي الى شرح النوعين بشيء من الايجاز :

الأدوات الرقابية الخاصة :

وتتضمن أدوات متعددة منها مايلي :

١. **سجلات وبطاقات الدوام** TIME RECORDS :

سجل الدوام هو عبارة عن كشف يوقع عليه العاملون عند حضورهم للعمل وانصرافهم منه ، بحيث يحدد لكل منهم ساعة حضوره وانصرافه . وفي المصانع استعيض عن هذا السجل ببطاقة يدخلها العامل في آلة تسجل عليها ساعة حضوره وانصرافه من العمل .

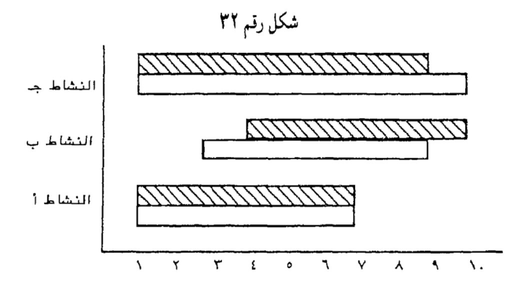
٢. **بطاقة الآلة** MAINTENANCE RECORD :

تستخدم هذه البطاقة في معظم المصانع ، حيث يسجل عليها اسم الآلة والتاريخ الذي بدأت فيه العمل ، ومواعيد الصيانة الدورية ، وتغيير الزيت والتشحيم .... الخ .

٣. خرائط جانت GANT CHARTS :

وتستخدم في مجال مراقبة زمن الانتاج ، وتتكون الخريطة من عمودين ، أفقي ويستخدم لبيان وحدات الزمن التي يستغرقها تنفيذ الانشطة ، وعمودي ويستخدم لبيان الأنشطة التي يتم تنفيذها . ويعبر عادة عن الزمن المعياري اللازم التقيد به عند تنفيذ النشاط الواحد بمستطيل مخطط ، أما الزمن الفعلي الذي استغرقه تنفيذ النشاط، فيعبر عنه بمستطيل أيضاً لكن غير مخطط يرسم تحته مباشرة، موضح عليه متى بدأ تنفيذه ومتى انتهى . فبالنظر الى المستطيلين ، وبمقارنة الزمن المعياري مع الزمن الفعلي من حيث زمن البداية والنهاية ، يتضح لنا الانحراف الايجابي أو السلبي في زمن تنفيذ كل الأنشطة ، وفيمايلي شكل توضيحي لهذه الخريطة :

شكل رقم ٣٢



٤. التحليل المخبري LABORATORY ANALYSIS :

يستخدم هذا التحليل من أجل مراقبة وتحديد مستوى الجودة المتوفرة في الانتاج الذي تم إنجازه ، ومطابقته مع المستوى المعياري المطلوب توفره فيها ، لمعرفة فيما اذا كانت هناك انحرافات في الجودة أم لا . ويستخدم في هذا المجال أجهزة إلكترونية

ومواد كيماوية متنوعة ومتعددة ، وذلك حسب نوعية وطبيعة المنتج .

٥. قائمة المقبوضات والمدفوعات :

وهي عبارة عن كشف يبين التدفقات النقدية الداخلة للمنظمة والتدفقات الخارجة منها ، والتفاضل بينهما يعبر عن رصيد النقدية المتوفر لدى صندوق المنظمة، وتستخدم هذه القائمة للتأكد من مطابقة رصيد النقدية الدفتري ، مع النقدية الموجودة فعلاً في الصندوق ، فأي فرق بينهما يدل على وجود انحراف .

٦. بطاقة الجرد المستمر :

وهي عبارة عن بطاقة يوضح فيها عدد وحدات المخزون من الصنف الواحد الداخلة الى المستودع ، وتاريخ ادخالها ، وعدد الوحدات المصروفة منها ، وتاريخ صرفها ، والجهة التي صرفت لها ، والرصيد المتبقي يعبر عن التفاضل بين الداخل والمنصرف ، وهو الذي يجب أن يكون موجوداً فعلاً في المستودع ، وأي فرق بين الموجود الفعلي في المخزن وبين الرصيد الموضح في البطاقة يدل على انحراف .

الأدوات الرقابية الشاملة :

هناك عدد من الأدوات الرقابية الشاملة التي سنأتي على شرح أهمها فيمايلي:

١. الموازنة التقديرية :

هي ترجمة رقمية مالية للخطة عن فترة زمنية مقبلة ، وبمعنى آخر هي قائمة للنتائج المتوقعة من الخطة معبر عنها بقيم مالية ، وبذلك فالموازنة التقديرية تربط عملية التخطيط بالرقابة ، ومن خلالها ينشأ نوع من النظام المحكم الذي يسمح للادارة العليا في المنظمة بأن ترى بوضوح مقدار الأموال اللازمة لتنفيذ خطة العمل ، ومن الذي سيقوم

بعملية الصرف ، وأين ، وما هي الايرادات المتوقعة (أي توضيح المدخلات والمخرجات) . فعن طريق المقارنة بين الأرقام المخططة والأرقام الفعلية (للمصروفات والايرادات) تتحدد الانحرافات المالية ، لذلك أطلق على هذا النوع من الميزانيات بالموازنة التخطيطية . إن الأرقام الواردة في الموازنة تعبر عن أهداف، وهي بمثابة معايير رقابية يجب تحقيقها خلال فترة الموازنة . وتجدر الاشارة في هذا المقام ،الى أن الموازنة التقديرية يمكن أن تكون تفصيلية أو عامة . وحول أفضلية أيهما يمكن القول ،إن التفصيلية المبالغ فيها ستضع قيوداً على حرية التصرف وهذا يعيق سير العمل . وفي المقابل تكون الموازنة العامة غير دقيقة وفيها قدر أكبر من الحرية والمرونة ، مما يخشى معه وجود انحرافات عند التنفيذ ، لذلك ينصح أن يكون موضوع التفصيل في الموازنة معتدلاً .

ويمكن القول بوجه عام إن الموازنة التقديرية جامدة لا تعطينا رؤية واضحة عن سبب الانحراف ، فهي تكتفي بأن توضح لنا وجود الانحرافات فقط ، لذلك يستوجب الأمر القيام بدراسة تحليلية لمعرفة السبب الذي أدى للانحراف .

٢. التحليل المالي FINANCIAL ANALYSIS :

لعل من أبرز أدوات التحليل المالي هي النسب المالية ، التي تعتبر من أهم أدوات المراجعة والتقييم الشائعة الاستخدام في مجال التقييم الشامل لأداء المنظمات. فهي تقوم بربط الارقام المالية التي تظهرها القوائم المالية والحسابات الختامية بعضها ببعض ، وتظهر وتحلل العلاقة القائمة بينها ، وتبين مدى كفاءة النشاط الكلي للمنظمة ، ونعرض فيمايلي عدداً من هذه النسب المالية .

أ. **نسبة التداول** CURRENT RATIO : وتقاس عن طريق قسمة مجموع الاصول المتداولة على مجموع الخصوم المتداولة . وتقيس هذه النسبة إمكانية المنظمة المالية على سداد التزاماتها المالية الجارية ، والنسبة المعيارية المتعارف عليها هي ٢ : ١ أي أن كل دينار من الالتزامات المالية الجارية المترتبة على المنظمة ،يقابلها ديناران من الأصول التي يمكن تحويلها الى سيولة للوفاء بها .

ب. **نسبة السيولة** السريعة LEQUIEDITY RATIO : وتقاس عن طريق قسمة مجموع الأصول المتداولة السريعة التحويل الى نقدية مثل الاوراق المالية والقبض ، على مجموع الخصوم المتداولة . وتقيس هذه النسبة إمكانية المنظمة المالية على سداد التزاماتها المالية الجارية ، والنسبة المعيارية المتعارف عليها هي ١:١ أي أن كل دينار من الالتزامات المالية الجارية ، يوجد مقابل لها دينار سيولة لدى المنظمة للوفاء بها .

جـ. **نسبة الربحية** PROFIT MARGIN RATIO : وتقاس عن طريق قسمة صافي الربح على صافي المبيعات ، وهي تقيس قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح ، ولا توجد نسبة معيارية ، حيث كلما كانت النسبة عالية ، كان ذلك مؤشراً ايجابياً على إمكانية المنظمة على توليد الأرباح

د. **نسبة المديونية** LEVERAG RATIO : وتقاس عن طريق قسمة مجموع القروض والمديونية على مجموع حق الملكية والاحتياطيات والأرباح المحجوزة، ولا يوجد هنا نسبة معيارية ، لكن كلما كانت النسبة منخفضة كان ذلك موشراً على أن المركز المالي للمنظمة جيد .

هـ. **نسبة النشاط** ACTIVITY RATIO : ويطلق عليها معدل دوران المخزون السلعي وتقاس عن طريق قسمة صافي المبيعات على رصيد

متـوسط المخـزون $\frac{\text{بضاعة أول المدة + بضاعة آخر المدة}}{٢}$ وهنـا أيضـــــاً

لا توجد نسبة معيارية ، لكن كلما كانت مرتفعة دل ذلك على قدرة المنظمة ونشاطها في تسويق منتجاتها .

و. معـــدل دوران الذمم ACCOUNT RECEVABLE TURNOVER :

ويقاس عن طريق قسمة صافي المبيعات الآجلة على متوسط المدينين خلال العـام $\frac{\text{(المدينون في ١/١ + المدينون في ١٢/٣١)}}{٢}$ والمعـدل الناتج كلما كان مرتفعاً ، دل ذلك على قدرة المنظمة على تحصيل ديونها لدى الغير حيث لا توجد هنا نسبة معيارية .

٣. شبكة بيرت : PERT NET

وقد أشرنا اليها في فصل سابق ، وتستخدم في مجال الرقابة على الأعمال الإنشائية المختلفة ، لبيان الفرق بين الزمن المعياري لتنفيذ العمل أو المشروع ، وبين الزمن الفعلي للتنفيذ ، لتوضيح الانحراف .

٤. قائمة الأرباح والخسائر PROFITS AND LOSSES ACCOUNT :

تعد قائمة الأرباح والخسائر من القوائم المالية الختامية ، التي توضح لنا نتائج النشاط والأداء الكلي للمنظمة عن الفترة الزمنية المنصرمة ، حيث تبين لنا مقدار الايرادات والمصاريف وصافي الربح والخسارة . فمن خلال مقارنة الأرباح والخسائر للسنة الحالية مع السنوات الماضية ، يمكن أن نقيم هل الأداء الكلي للمنظمة في حالة تطور أم تراجع .

٥. المراجعة (التدقيق) المحاسبية AUDITING :

إن التفتيش الدوري على السجلات المحاسبية التي توضح حركة النشاط الكلي للمنظمة ، والتأكد من سلامة إعدادها ، وصحة بياناتها ، ودقتها ، وتمشيها مع القواعد المحاسبية المتفق عليها ، يشكل أساساً سليماً للرقابة الشاملة على الاداء الكلي للمنظمة .

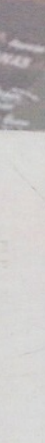


محتويات الكتاب

قائمة المحتويات

محكم علمياً
الإدارة المعاصرة
التخطيط - التنظيم - الرقابة
MODERN MANAGEMENT
الأستاذ الدكتور
عمر وصفي عقيلي







المتخصصون في الكتاب الجامعي الأكاديمي العربي والأجنبي
دار زهران للنشر والتوزيع
تلفاكس: 0096265331289 ص.ب: 1170 عمان - الرمز البريدي: 11941 الأردن
E-mail:zahran.publishers@gmail.com www.darzahran.net